

Esimiehen tuen ja läsnäolon vaikutus työhyvinvointiin

Saana Markko



Tekijä Markko Saana	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiehen tuen ja läsnäolon vaikutus työhyvinvointiin.	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2
<p>Työelämä kehittyy muutospainoiden seurauksena ja samalla on kehitettävä myös esimiestyötä. Työn teko ei vaadi enää toimistoa ja työajan käsitys on hämärtyneet. Työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa kehitystä ja uuden oppimista. Samalla organisaatioilta odotetaan uusia toimintatapoja kilpailukykyyn säilyttämiseksi. Työn osuus viikosta on huomattava ja siksi on myös tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvointiin. Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla, keskeistä kuitenkin on kokonaisvaltainen elämänhallintaa tukeva kokemus. Työ on turvallista ja sitä tehdään hyvin johdetussa, ammattitaitoisessa organisaatiossa.</p> <p>Esimiehen tavalla kommunikoida voidaan vaikuttaa tiimin tai organisaation viihtyvyyteen. Kannustavaa ja avointa esimiestä on helppo lähestyä. Vaikka esimiehen ei tarvitse olla työntekijän kaveri, tulee kohtelun silti olla arvostavaa ja ihmisläheistä. Omalla esimerkillään esimies voi vaikuttaa tiiminsä toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Vuorovaikutteeseen ja avoimeen kommunikaatioon pyrkivä esimies kehittää tiimiään samaan suuntaan. Vaikka esimies ei ole ainoa vaikuttava tekijä, voi vaikutus kuitenkin olla huomattava.</p> <p>Työntekijät eivät välttämättä kohtaa esimiehiään enää säännöllisesti, kun työnteon ajattomuus ja paikattomuus yleistyvät. Esimiestyössä on huomioitava riittävä tuki, läsnäolo ja saatavuus tästä huolimatta. Esimiehen tuella voidaan edistää työhyvinvointia ja vähentää paineen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksen mukaan nimenomaan esimiehen tuella on huomattava vaikutus työhyvinvointiin, yhtä suurta vaikutusta ei ole kollegoilla tai sidosryhmillä. Tuki ei tarkoita jatkuvaa seuraamista, vaan työntekijän kokemusta siitä, että ongelmatilanteissa esimies on apuna ja saatavilla.</p> <p>Esimiehen saatavuuteen liittyy olennaisesti läsnäolo. Esimiehen ja työntekijän tapaamiset voivat olla harvassa ja siksi niiden laatuun on panostettava. Kohtaamisissa on tärkeää olla tietoisesti ja aidosti läsnä. Kuuntelulla ja vuorovaikutuksella voidaan edistää luottamussuhdetta ja toimivaa tiimityötä.</p> <p>Esimiehen tavalla huomioida työntekijä on merkittävä vaikutus työssä koettuun tyytyväisyyteen. Arvostus ja luottamus esimiestä kohtaan vahvistuvat reilun kohtelun myötä. Kun esimies on päätöksissään johdon- ja oikeudenmukainen, voi työntekijä luottaa esimiehen toimivan eettisesti. Esimies on tiiminsä jäsenille valmentaja, joka antaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Palautteen avulla työntekijät voivat kehittyä. Hyvä esimies myös kannustaa ja inspiroi uudenlaiseen ajatteluun. Työn tekemiseen saadaan riittävästi tilaa.</p> <p>Esimiehen tuen merkityksellä on selvä vaikutus työhyvinvointiin ja siksi sitä on tärkeää ylläpitää ja kehittää. Työhyvinvointia voidaan lisätä tehokkaasti ja pienillä kustannuksilla lisäämällä esimiehiltä saatua tukea. Esimieheltä saadulla tuella, läsnäololla ja vuorovaikutteisella kommunikaatiolla voidaan sitouttaa, huolehtia työssä viihtymisestä ja tehokkaasta työskentelystä.</p>	
Asiasanat Tuki, läsnäolo, esimiestyö, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tietoperusta	3
2.1	Vanhanaikainen hierarkia ja hyvä johtajuus	3
2.2	Työhyvinvointi	6
2.2.1	Työhyvinvoinnin tausta.....	6
2.3	Työyhteisön kehittyminen.....	8
2.4	Kannustaminen	8
2.5	Läsnäolo	10
2.5.1	Läsnäolon merkitys kohtaamisessa.....	11
2.6	Ympäristön vaikutus ja erilaiset kohtaamistavat	13
2.7	Dialogin ja aidon kiinnostuksen merkitys kommunikaatiossa.....	14
2.7.1	Ilmapiiri	16
3	Työhyvinvoinnin tutkimuksia.....	17
3.1	Tuen vaikutus työhyvinvointiin.....	17
3.2	Työolobarometri	18
4	Haastattelun tavoite ja tulokset.....	21
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	21
4.2	Haastattelut.....	22
4.3	Aineisto	23
4.4	Tulokset	23
4.4.1	Kommunikaatio	24
4.4.2	Työn tuki	27
4.4.3	Läsnäolo	29
4.4.4	Kokonaisarvio esimiestyöstä	30
4.5	Tuloksien yhteenveto	32
5	Pohdinta.....	34
5.1	Luotettavuus	34
5.2	Eettisyys	35
5.3	Johtopäätökset.....	36
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset	43

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten nuoret ammattilaiset kokevat esimiehen tuen, läsnäolon ja kommunikaation yhteyden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ, sen mielekkyys, terveys sekä hyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan lisätä hyvällä ja motivoivalla johtamisella. Lisäksi työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri voivat parantaa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Työtä tehdään nykyään niin toimistolla, kotona kuin asiakkailakin. Siksi ei ole itsestään selvää, että esimies ja työntekijä kohtaisivat päivittäin toimistolla. Paikan lisäksi työajan määritelmä on hämärtnyt. Työpäivät venyvät helposti, kun tekemistä on paljon ja sähköposteihin vastataan matkalla toimistolta kotiin ja myöhään illalla. Ajattomuus ja paikattomuus tuovat omat haasteensa hyvälle ja motivoivalle johtamiselle sekä kommunikoinnille.

Itsenäinen tai itse työstään vastaava työntekijä on ainakin siltä osin vastuullisessa asemassa, että huolehtii omista projekteistaan tai asiakkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies ei juuri puutu jokapäiväiseen työntekoon, vaan toimii ennemminkin apuna, tukena ja tarvittaessa ohjaajana oikeaan suuntaan. Siksi on tärkeää selvittää, kuinka esimiehen tuki koetaan, minkälaista tukea kaivataan ja miten sitä voitaisiin kehittää. Työn tukeen liittyy olennaisesti myös tuen saatavuus sekä esimiehen läsnäolo. Työn tuesta, varsinkin esimiehen, ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin saadaan vahvistusta myös Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimuksesta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään lisäksi esimiehen kommunikointitavan vaikutusta työhyyvinvointiin.

Tausta työn neljälle teemalle, kommunikaatio, työn tuki, läsnäolo ja esimiestyön kokonaisuuden vaikutus työhyvinvointiin ja –motivaatioon, löytyy omista työelämän kokemuksista. Suoraan aiemmista kokemuksista omien esimiesten toiminnasta teemat eivät ole kehittyneet, vaan laajemmin koko organisaation tavasta toimia. Varsinkin kommunikointitaitojen ja läsnäolon merkitys ja vaikutus ovat olleet huomattavat. Kulttuuri, jossa tärkein on saada oma ääni kuuluviin, muista välittämättä ja mielipiteitä kuuntelematta, ei edistä työhyvinvointia eikä sitouta hyviä työntekijöitä kehittämään organisaatiota eteenpäin. Työntekijöiden tasolla ohittamista tapahtuu varmasti jatkossakin, mutta esimiehen ja johdon on osattava kommunikoida asemaansa soveltuvalla tavalla. Jatkuvalle huomiotta jättämisellä osaavat tekijät löytävät itselle toimivamman organisaation, jossa voivat kehittyä ja kehittää.

Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tätä varten on haastateltu yhdeksää 25–35 vuotiasta eri aloilta. Kaksi haastatelluista toimii myös itse esimiehenä. Haastateltujen vas-

tuu vaihtelee omien projektien ja asiakkaiden ja monien miljoonien budjetin välillä. Pääsääntöisesti he ovat vastuussa isojen kokonaisuuksien edistämisestä itsenäisesti. Nämä ammattilaiset laativat, suunnittelevat ja toteuttavat kampanjoita ja messuja, huolehtivat asiakkaiden edusta ja varmistavat organisaation toiminnan jatkuvuuden päivittäin. Osalle päätöksistä tarvitaan esimiehen tai johtoryhmän hyväksyntä, pohjatyö ja suunnitelmat on kuitenkin laadittava joko yhdessä kollegan kanssa tai täysin itsenäisesti. Yhteistä heille kaikille on siis oma-aloitteisuus, luottamus omia kykyjä vastaan ja osaaminen omalta alaltaan. Kukaan ei tuo heille valmiita projekteja pöydän kulmalle.

2 Tietoperusta

Työelämä on muutospaineiden alla maailmantalouden murroksen seurauksena, joka vaikuttaa työnteon rakenteisiin ja edellytyksiin. Yksityiset ja julkiset organisaatiot joutuvat kehittämään toimintatapojaan ja hakemaan joustavuudella, nopeudella ja innovaatioilla kilpailuetua oman arvonsa lisäämiseksi. Teknologian kehityksen myötä työtä voidaan tehdä eri puolilla maailmaa. Myös työelämän uudet sukupolvet haastavat työkulttuuria muutoksiin. Y-sukupolvi (1980–1990-välillä syntyneet), jolla ei ole sodan jälkeen syntyneiden niukkuuden kokemuksia, nousee 2020 suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi (Manka & Manka 2016, 13). Vaihdoksen takia työssä keskitytään ainoastaan tähän ikäluokkaan.

Y-sukupolvea voidaan laajentaa tarkoittamaan myös vuoteen 1999 mennessä syntyneitä, tällöin käytetään käsitettä milleniaalit. He elävät moniulotteista elämää työn ja yksityiselämän kautta. Milleniaalit ovat joustavia ja omistautuneita ja odottavat mukautuvia työaikoja, jotta voivat elää elämänsä täydellä teholla. He etsivät organisaatioita, jotka huolehtivat työntekijöistään aidosti. Johtajilta odotetaan inspiroimista ja kasvattavia haasteita. Johtamisessa milleniaaleille kommunikaatio on äärimmäisen tärkeää. Arvostuksen kokeminen on heille keskeisessä asemassa. Säännöllisellä positiivisella palautteella voidaan kertoa heidän työpanoksensa olevan tärkeä. Myös luottamuksen rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Meister & Willyerd 2017, 4.)

2.1 Vanhanaikainen hierarkia ja hyvä johtajuus

Hierarkkinen organisaatorakenne ei vastaa enää nykypäivän organisoitumistarpeeseen. Suuret ympäristössä tapahtuvat muutokset estävät rajoittuneiden ja jäykkien työnsisältöjen sekä asemavaltaan perustuvien työyhteisöjen toimivuuden. Nämä rajoittavat organisaation kykyä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin nopeasti. Työn luonteen muuttuessa ei myöskään voida kontrolloida työprosesseja enää välittömästi. Tästä syystä toimintakulttuurin tulee perustua luottamukseen, toiminalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. (Manka & Manka 2016, 87.)

Joustavalla rakenteella voidaan luoda jokaiselle mahdollisuus tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tarvittavat taustatiedot työtään varten. Näin voidaan jakaa tietoa ja lisätä aloitteellisuutta. Tiimityö on yleinen työskentelymuoto ja sillä voidaan lisätä yksilön aloitteellisuutta, itsenäisyyttä, vastuullisuutta ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista. Tiimityö mahdollistaa myös henkilöstön osaamisen hyödyntämisen aiempaa paremmin ja moni-

puolisemmin. Työn mielekkyyden kokemuksen kannalta on suuri merkitys, millaiset työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat joko suoraan tai tiimin kautta. (Manka & Manka 2016, 87.)

Modernissa vuorovaikutteisessa johtamismallissa korostetaan tulla kohdelluksi yksilönä sekä halua tuntea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi. Edelliset ovatkin johtajan perustehtävät kyseisen mallin mukaan. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat keskeisessä asemassa, lisäksi autonomiaa on lisättävä. Ihmiskäsityksen mukaan työ ei lähtökohtaisesti ole vastenmielistä vaan päinvastoin, työntekijät ovat usein kiinnostuneita omaa työtä koskevista tavoitteista ja työskentelytavoista ja halukkaita vaikuttamaan näihin. Työntekijät ovat kykeneviä vastuulliseen ja luovaan työskentelyyn. Mallin mukaan johtajan on luotava omien kykyjen täysimääräiseen käyttöön soveltuva ympäristö. Tämä voidaan saavuttaa avoimuudella ja läpinäkyvyydellä, lisäksi tarvitaan rohkeutta osallistua ja kehittää omaa osaamista. (Manka & Manka 2016, 135.)

Parhaimmillaan moderni johtaminen on vuorovaikuttamista, jossa ilmenee niin toiminnan kuin ihmistenkin johtaminen. Kummallakin osapuolella on oma roolinsa ja vaikutus toiseen. Hyvällä johtamisella voidaan luoda hyviä työyhteisötaitoja ja vastavuoroisesti työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat vahva perusta hyvälle johtamiselle. (Manka & Manka 2016, 135–136.) Milleniaalit toivovat johtajaltaan kohtaamista ensin ihmisenä ja vasta sitten työntekijänä (Steven D. Goldstein 2017).

Johtajuustutkimuksista on selvinnyt, että ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeimmät kehittämiskohteet. Johtajan tulee motivoida työntekijät yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, mutta huolehtia myös tarvittavista resursseista ja kunnollisista työoloista toimintaa varten. Tätä voidaan kutsua joko valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtamiseksi. Myös käsitettä voimaannuttava voidaan käyttää. (Manka & Manka 2016, 136.)

Modernia johtajuutta voidaan kuvailla vuorovaikutteiseksi ja dynaamiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden välillä, jotka johtavat toinen toistaan ryhmän, organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminta pitää sisällään usein vaikuttamista hierarkiassa ylös tai alaspäin sekä vertaistyöskentelyä. Jaettu johtajuus on yhden virallisen esimiehen sijaan levitetty laajemmin ryhmän kesken ja on näin armollisempi esimiestä kohtaan. Ihmisten johtamiseen liitetystä tekijöistä tuki, neuvot ja valtuuttaminen ovat useimmiten käytössä, kun arvioidaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Johtamisen tulisi olla valvonnan sijaan neuvottelua ja tilan antamista yhteistä tekemistä varten. (Manka & Manka 2016, 138.)

Yhteinen tavoite, sosiaalinen tuki ja suun vuoron antaminen voivat edistää jaettua johtamista. Jaetussa johtamisessa keskiössä on ryhmän dynamiikka. Vuorovaikutteisessa johtamisessa keskitytään esimiehen ja alaisen vaihtosuhteeseen, niin sanottuun LMX-teoriaan (leader-member-exchange). Johtajuuden muodostumisessa korostetaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä. Esimiehen ja alaisen toimivassa vaihtosuhteessa molemmien puoleinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus ovat läsnä. Työntekijät saavat tarvitsemansa resurssit, esimerkiksi esimiehen tukea ja ohjausta, työnsä suorittamiseen. Toisaalta heillä on myös mahdollisuus tehdä työtään itsenäisesti ja vaikuttaa siihen. (Manka & Manka 2016, 138–139.)

Johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa ja siksi johtaminen on muuttumassa yhä kokonaisvaltaisemmaksi. Resurssien niukkuuden seurauksena on keskitytty enemmän johtamisen saavuttamiin ulkoisiin ja sisäisiin tuloksiin. Hyvä johtaminen on yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Siksi sen kehittämisestä voidaan hyötyä suuresti. Modernilta johtajalta toivotaan reilua ja oikeudenmukaista työn organisointia, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta, psykologista ja emotionaalista tukea ja tunneälykkyyttä, työntekijöistä huolehtimista, valtuuttamista ja innostamista sekä optimistista johtamista. (Manka & Manka 2016, 140–141.)

Esimies siis huolehtii perusasioiden toteutumisesta. Hän kuuntelee työntekijöitä ja ottaa heidät näin mukaan päätöksen tekoon ja on oikeudenmukainen. Esimiehen elämänarvot ovat eettisiä ja hän on johdonmukainen päätöksissään. Esimies toimii työntekijöiden valmentajana ja antaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Hyvä esimies kuuntelee ja on henkisesti läsnä ja siksi hänen puoleensa voi kääntyä pahassa paikassa. Esimies huolehtii työntekijöiden psyykkisestä ja fyysisestä kuormituksesta, jos tarve. Esimies ei pakoile ongelmia, vaan ottaa myös ne puheeksi. Esimies kannustaa luovaan ajatteluun, tavoitteiden saavuttamiseen ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Hän haastaa ajattelemaan uudella tavalla ja inspiroi älyllisesti. Hyvin johdetut myös tietävät työnsä tavoitteet. Esimies pitää huolen organisaationsa hyvästä ilmapiiristä, koska tietää sen vaikuttavan tuloksiin. (Manka & Manka 2016, 141.)

Esimiehen tehtävä on ryhmän johtaminen, joka on vuorovaikutustaito. Tarvittavia taitoja on jaoteltu tehtävä- ja ryhmäkeskeisiksi taidoiksi. Tehtäväkeskeisiä taitoja ovat esimerkiksi aikataulutus ja organisointi. Ryhmäkeskeisiä taitoja ovat taito huolehtia ryhmän ilmapiiristä, ryhmän jäsenten osallistumisesta toimintaan ja konfliktien ratkaisemisesta. Johtajan on huolehdittava ryhmän tavoitteesta ja ilmapiiristä, vaikka myös muiden jäsenten on osallistuttava siihen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 51.)

Vaikka hyvältä johtajalta vaaditaan paljon, ei hänen kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen. Ryhmä pystyy kompensoimaan esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia ja siksi johtajuus koostuukin koko ryhmän toimivuudesta, ei pelkästään yhden ihmisen taidoista. Johtaminen nähdään monimutkaisena ja dynaamisena kokonaisuutena. Osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja siksi työntekijä on osa johtajuutta. Työntekijä voi vaikuttaa johtamisen laatuun omalla työpanoksellaan. (Manka & Manka 2016, 142.)

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla näkökulmasta ja määrittelijästä riippuen. Kansainvälisen tutkimushankkeen mukaan se on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen toimesta hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät sekä työyhteisö kokevat, että heidän työnsä on mielekästä ja palkitsevaa. Lisäksi työn koetaan tukevan elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Toiseksi työhyvinvoinnilla viitataan myös työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa työn turvallisuus ja terveellisyys, työn johtaminen ja organisoiminen, muutostilanteiden hallinnan tehokkuus, yhteisön yksilölle antaman tuen tason sekä merkityksellisyyden ja palkitsevuuden kokemus ammattitaidon- ja tuottavuusvaatimukset huomioiden. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Kolmantena työhyvinvoinnilla kuvataan työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, johtamiskokemuksesta, ammattitaidosta, muutostilanteiden hallinnasta ja työn organisoinnista, yhteisön tukea yksilölle sekä henkilön työstä kokemaa merkityksellisyyttä ja palkitsevuutta. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Ensimmäinen näkökulma perustuu tekemiseen, toisessa painottuu kokemus ja kolmas on kuvaus kokemuksesta. Työhyvinvoinnin määritelmään voitaisiin lisätä myös sosiaalinen vuorovaikutus, yksilötasoinen tavoitesuuntautunut toiminta sekä tulevaisuuden näköalat ja hyvin hallittu liiketoiminta. (Työterveyslaitos 2009, 18.) Hyvinvoinnista puhuttaessa on myös muistettava työntekijän oman persoonan ja hänen kotilojensa vaikutus hyvinvoinnin kokemukseen (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13).

2.2.1 Työhyvinvoinnin tausta

Mankan & Mankan mukaan työhyvinvoinnin tutkimus lähti liikkeelle noin sata vuotta sitten yksilökeskeisestä lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Stressi yhdistettiin yksilön fysiologiseen reaktioon, joka saattoi johtua erilaisista kuormittavista tekijöistä,

esimerkiksi fyysisestä raskaudesta, melusta, kylmästä tai myrkyllisistä aineista. Fysiologisia reaktioita edelsivät kielteiset tunteet, jotka saattoivat edesauttaa sairauksien kehittymistä. (Manka & Manka 2016, 64.)

Psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät liitettiin teoriaan myöhemmin. Tarkoituksena oli suojella työntekijää terveyttä uhkaavilta vaaroilta ja näin sai alkunsa työsuojelu. Myöhemmin reaktioperustaista stressimallia laajennettiin kattamaan myös ympäristön, eli työn ja työolosuhteiden, ärsykkeiden aiheuttamat stressivaikutukset. Yksilön tilalle tutkimuksessa nostettiin ympäristö ja sen piirteet ja osa tutkijoista korvasivat sanan stressi sanalla kuormitus. Tasapainomalli sai alkunsa, kun todettiin työn olevan kuormittavaa, jos työntekijän edellytykset eivät riittäneet työn asettamiin vaatimuksiin. (Manka & Manka 2016, 64.)

Tasapainomallista kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli, jossa työn psykologiset vaatimukset ja työssä päättämisen mahdollisuudet synnyttivät joko aktiivisen, työhyvinvointia lisäävän tai passiivisen, voimavaroja kuluttavan työn. Päättöksenteon mahdollisuudet ja psykologinen kuormitus muodostavat aktiivisen työn, joka kuluttaa passiivista työtä vähemmän voimia. Tasapainon saavuttamisen sijaan keskittyminen kohdistettiin aktiivisempaan suuntaan. Ajatuksena tässä on, että työn vaatimukset luovat joko positiivista, oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä, tai negatiivista, passivoivaa ja sairastuttavaa, painetta. Sosiaalisella tuella todettiin olevan ratkaiseva vaikutus työhyvinvointiin ja siksi se liitettiin malliin kolmanneksi ulottuvuudeksi. (Manka & Manka 2016, 65.)

Yksilölliset erot eivät kuitenkaan selittyneet ärsyke-reaktio-malleissa. Jotkut työn tai työyhteisön piirteet eivät aiheuta toiselle minkäänlaisia reaktioita, kun taas toiset saavat niistä stressireaktion. Yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi lisättiin stressin syntymiseen. Tämän mallin mukaan erilaiset ympäristö- ja yksilölliset tekijät vuorovaikutuksessa synnyttävät työhyvinvoinnin. Se, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen soveltuvat työympäristön mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin, eli uhkiin ja haasteisiin, ovat keskeisessä asemassa lähestymistavassa. Yksilön välineitä ja voimavaroja menetyksien, haasteiden ja uhkien kohtaamiseen kutsutaan mukautumiseksi, eli copingiksi. Mukautuminen toimii välitysmekanismina ja tähän liittyvät voimavarat voidaan jakaa ympäristöön ja yksilöön liittyviksi. Terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot voivat olla henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja. Myös tunne elämänhallinnasta voi suojata stressiltä. Sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset, kuten varallisuus, voivat olla ympäristön voimavaroja stressinhallintaan. (Manka & Manka 2016, 65–66.)

Esimiehen antama sosiaalinen tuki tarkoittaa osapuolten välistä vuorovaikutusta, jossa pyrkimys on vähentää tilanteeseen, itseen tai toiseen sekä vuorovaikutussuhteeseen liittyviä epävarmuuden tunteita. Sosiaalisella tuella voidaan lisätä elämänhallinnan ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta. Emotionaalisella tuella voidaan viestiä välittämistä ja huolenpitoa sekä yritystä ymmärtää toisen tunnetiloja. Tutkimuksien mukaan tuen antaminen kuuntelemalla on erittäin tärkeää kulttuurissamme. Tuen antajan vahva läsnäolo, kuuntelemisen osoittaminen ja kuuntelemiseen keskittyminen voivat siis olla tärkeitä. Vaikka kaikkea ei ole välttämätöntä pukea sanoiksi, on senkin todettu olevan hyvin tärkeää. (Isotalus & Rajalahti, 2017. 52.)

2.3 Työyhteisön kehittyminen

Työyhteisöstä kehittyy oppiva, kun osaamiseen panostetaan jatkuvasti. Näin se pystyy myös selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa organisaation tavoitteet ja yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla tapahtuva oppiminen kulkee samaan suuntaan. Oppimista varten on varattava väljyyttä ajankäyttöön, vuorovaikutusta sekä innovatiivista ilmapiiriä. Merkittävä osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla ja se vaatii kohtaamisia niin työyhteisön jäsenten kuin asiakkaiden välillä päivittäin. Kokeustieto vaatii siirtyäkseen epämuodollisia kohtaamisia, siksi keskustelut keittiössä tai kahvipöydän ääressä ovat tärkeitä hetkiä tehokkaan työajan rinnalle. (Manka & Manka 2016, 88.)

Kiire, jännittynyt ilmapiiri ja henkinen kuormittuneisuus sen sijaan estävät oppimista ja johtavat sairastamisen lisäksi puolustavaan käyttäytymiseen ja oppivan ilmapiirin kaventumiseen. Oman reviirin varjelu, tiedon pimittäminen ja syyllisen etsiminen ovat huhujen ilmapiirissä yleisiä ilmiöitä. Ihmisellä on tapa täyttää puuttuvan tiedon tila kuvitelmilla. Työyhteisön on tärkeää keskittyä nykyisen osaamisen sijaan siihen, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. (Manka & Manka 2016, 88.)

2.4 Kannustaminen

Esimiehellä on mahdollisuus rohkaista työntekijää kannustamalla. Kannustaminen on yksinkertainen, pieni teko, eikä se vaadi suuria ponnisteluja. Kannustaminen ilmenee tietoisena kuunteluna ja kuultuun reagoimisena. Esimies kysyy mielipiteitä ja lisätietoja ja kuuntelee vastaukset kiinnostuneena. Kannustaminen voi olla keskusteluun houkuttelua ja tilan antamista keskustelulle. Kannustaa voidaan ottamalla mukaan päätöksentekoon ja vaihtoehtojen pohtimiseen. Luottamus ja hyvät työskentelyn edellytykset rakennetaan luottamuksella. Lupaukset tulee lunastaa, muutoin kannustaminen on katteetonta. (Kuusela 2013, 47.)

Kannustaminen on tekoja ja puhetta, jossa lähtökohtana on keskustelulle riittävän ajan varaa. Tuen, rohkaisun ja positiivisen palautteen ei tarvitse olla suuria tekoja, pienikin kiitos ja kehu voivat riittää siihen, että tavoitteisiin pyritään aiempaa innostuneemmin. Esi- miehen antamalla vastuulla ja uskolla kykyyn toteuttaa asia voidaan mahdollistaa työnteki- jälle eteenpäin vievä voima. Näillä voidaan myös kehittää yksilön ammattitaitoa ja kohot- taa itsetuntoa, mutta myös tiimitasolla kannustaminen kehittää yhteishenkeä, helpottaa yhteistyötä ja mahdollistaa onnistumisen kokemuksia. (Kuusela 2013, 47–48.)

Vapaudella tehdä asioita voidaan kannustaa ja kehittää. Vain harvassa työssä yksi ainoa tapa on se oikea tavoitteen saavuttamisessa. Osaava työntekijä pääsee tavoitteisiinsa te- hokkaasti hyödyntämällä osaamistaan, jota käyttäessään hän voi kokea työnsä mielek- kääksi onnistumisen ilon kautta. Monipuolinen taitojen käyttäminen tekee työstä miele- käästä. Työ saattaa turhauttaa, mikäli vaatimukset eivät ole riittävän korkealla. (Korpelai- nen 2014, 51–52.)

Välinpitämättömällä suhtautumisella tai tyrmäämällä voidaan kannustamisen sijaan lannis- taa työntekijää. Kokemus kielteisestä suhtautumisesta on lannistamisen ydin. Tällaisia ti- lanteita voi syntyä asioiden ohittamisella tai välinpitämättömällä suhtautumisella sen het- kistä asiaa kohtaan, hakemalla syyllisiä tai sillä, ettei ratkaisua vaativiin tai hankaliin asioi- hin tartuta. Myös epäasiallinen ja epäoikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen voivat olla lannistamista. Lannistamista on kehittymiselle tarvitun tilan kieltäminen tai mahdolli- suuden estäminen. (Kuusela 2013, 48–49.)

Lannistaminen voi olla yksinkertaisimmillaan yksittäisissä sanoissa, äänensävyssä tai sa- nantomassa viestinnässä. Lannistamisesta voi seurata kyvyttömyyden, arvostuksen puut- tumisen tai oman ammattitaidon puutteen kokemus. Kuka tahansa lannistuu, jos kokee olevansa vailla vaikuttamismahdollisuuksia eikä saa perusteluja tehtyille ratkaisuille. Tästä voi seurata tunne, ettei kykene tarkastelemaan asioita riittävän laajasti, esittää huo- noja ratkaisuja tai vähäpätöisiä asioita, vaikka olisi muitakin, tähdellisempää tekemistä. Henkilö voi huomata, ettei hänen harkintakykyään pidetä hyvänä eikä häntä arvosteta am- mattilaisena. Vaikutusmahdollisuuksien ja perusteluiden puute voi lannistaa työntekijää. Tästä voi kehittyä tunne, ettei ole edes keskusteluun mukaan ottamisen arvoinen. (Kuu- sela 2013, 49–50.)

Miksi kannustamista tulisi lisätä? Kannustamalla ja nostamalla työntekijää esille voidaan luoda mahdollisuuksia. Lannistamalla sen sijaan syrjäytetään ja rajataan toimintaa. Kehit-

tämisen ja asioiden edistämisen pohjat ovat asiallisuus ja neutraalius. Nämä voidaan kiittää vanhaan sanontaan, jossa kehoitetaan kohtelevaan muita yhtä hyvin kuin toivoo itseään kohdeltavan, jokaisen yksilön piirteet huomioiden. tällä ohjeella voidaan luoda hyvä lähtökohta ja pohja esimiehen ja tiimin väliselle yhteistyölle ja toimiville suhteille. (Kuusela 2013, 51.) Kannustamalla voidaan saada lannistamista enemmän ja parempia tuloksia, jotka hyödyttävät koko organisaatiota.

2.5 Läsnaolo

Kun ajatuksesi harhailevat joko tulevaan tai menneeseen, et ole täysin läsnä kyseisessä hetkessä ja voit menettää kokemuksia ja huomioita. (Mindfulness 2012, 1.) Läsnaolo tulee tiedostaa, se on kokemista ja tapahtuu koko ajan. Läsnaolon kokemus on suurempi kuin henkilön keho-mieli-taso. Se on nähtävissä ja aistittavissa kaikessa, erillisyyden tunnetta ei ole. Spontaanius nousee selvästi esille läsnaolon tilassa. Läsnaolo ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asioita ei voisi suunnitella etukäteen. Suunnitelmat ovat käytännöllisiä, mutta niiden tiukasti sitomista tulisi välttää. Näin muuttuviin toimintaympäristöihin voidaan reagoida. (Virolainen 2017, 88–89.)

Myös intuitiolle jää joustavissa suunnitelmissa tilaa. Kun johtajan intuitio kehittyy, hän voi kyetä aistimaan toimialansa tulevat trendit ja ottamaan ne huomioon suunnitelmia laatiesaan. Kysymyksien kysyminen intuitiota kuunnellen edistää läsnaolossa toimimista. (Virolainen 2017, 88–89.)

Vaikka tietoisien läsnaolon juuret ovatkin ikivanhassa buddhalaisessa meditaatiossa, on se silti jokaista hyödyttävä yleispätevä menetelmä edelleen. Tietoista läsnaoloa voi harjoittaa paikasta riippumatta tiedostamalla kehon ja mielen ja elämällä tässä hetkessä. (Stahl & Goldstein 2011, 37.)

Läsnaoloa nykyhetkessä voidaan harjoitella myös mindfulness-työskentelyssä, jossa tavoitteena on lisätä tietoista läsnaoloa ja omien ajatusten, tunteiden ja kehon tuntemuksien havainnointia. Mindfulness voidaan kääntää tietoiseksi hyväksyväksi läsnaoloksi. Yhteiskunta muokkaa ihmisistä suorittajia, jonka mukana unohtuu taito ottaa ilo irti hetkestä. Mindfulness on kykyä olla nykyhetkessä. Monisuorittajina olemme tavallaan läsnä, vaikka emme kuitenkaan täysin ole. Samaan aikaan tehdään montaa eri asiaa, jutellaan kollegalle ja vastataan sähköposteihin. (Mindfulness 2012, 1.)

Läsnaolo mahdollistaa avoimuuden uusille mahdollisuuksille, luovuuden lisääntymisen, yhteistyön lisääntymisen, tunteiden ilmaisun vapautumisen, henkilöiden välillä yhteyden

vahvistumisen, itsen ja toisten hyväksymisen sekä vaivattoman ja korkeatasoisen keskittymisen. Kun läsnäolo puuttuu voi kuunteleminen vaikeutua, elämästä kehittyä draamaa, kokemus harmoniasta puuttua, samat käyttäytymiskaavat voivat toistua ”automaattiohjauksella” toimittaessa, samalla hetkellä tapahtuvia asioita ei koeta tuoreina, vaan niitä tarkastellaan menneisyyden kokemusten kautta sekä fokuksen pomppiassa asiasta toiseen keskittyminen vaikeutuu. (Virolainen 2017, 88–89.)

Voimme syventää ymmärrystämme ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta huomioimalla ja analysoimalla tarkemmin kohtaamisen aikana koettuja kokemuksia. Tästä voidaan päätyä siihen, että vaikka kohtaamisen ensimmäinen kokemus on aina henkilökohtaisesti totta, siihen voi liittyä myös muita ulottuvuuksia, joita kokija ei itse huomaa. Ihmisen sisäinen elämysmaailma on todellinen ja tärkeä osa ihmissuhteita ja elämää yleensäkin. Ihmisen puheen ja fyysisen kehon toimintojen analysoimisella on pääpaino tieteellisessä vuorovaikutustutkimuksessa ja siksi yksilön kokemat ajatukset, tunteet ja tuntemukset ovat toisaroisia tieteellisissä piireissä. (Dunderfelt 2016, 123–124.)

Näin tapahtuu myös arjessa, kiireen keskellä ei aina huomioida omien tai toisten ihmisten sisäisten kokemusten ja vuorovaikutuksen laatua. Toisten sisimpään ei koskaan voida päästä täysin, siksi tarpeen vaatiessa empatia ja eläytyminen ovat tärkeitä. Nämä vaativat tietoista läsnäoloa ja viitsimistä. Sen sijaan, että tekisi heti liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä, on suunnattava huomio, eli katse, kuunteleminen ja läsnäolo, toisen henkilökohtaisiin sisäisiin kokemuksiin. Monet pitävät toisen läsnäoloa tai sen puutetta todella tärkeänä, vaikka puhe olisikin arkisista työasioista. (Dunderfelt 2016, 123–124.)

2.5.1 Läsnaolon merkitys kohtaamisessa

Läsna oleva kuuntelija huomaa keskustelun pienetkin vivahteet ja pitää niitä merkityksellisinä, vaikka ei aina pystyisikään tulkitsemaan niitä asianmukaisesti tai hyödyntämään käytännössä. Ihmisten välinen yhteistyö on tärkeää ja siksi on myös tärkeää ymmärtää, mitkä ajatukset, voimat ja tunteet toimivat ihmisten välillä ja mitä niiden yhteistyön kehittämiseksi ja kommunikaation solmujen avaamiseksi voi tehdä. Läsnaolo ja tapahtumien ymmärtäminen ovat tärkeitä vuorovaikutuksessa. Lisäksi on osattava muuttaa, kehittää ja luoda uutta hyvää yhteistyötä. Näillä voidaan saavuttaa ihannetila, mutta valitettavan usein tapahtuu jotain odottamatonta, joka hämmentää tai horjuttaa sosiaalista kenttää. Vuorovaikutus on herkkää, mikä taas saattaa tuskastuttaa viestijöitä. (Dunderfelt 2016, 123–124.)

Fyysisen kehon lisäksi ihmisen on tuotava tietoisuutensa eli psyykkisen olemuksensa mukaan vuorovaikutustilanteisiin. Tietoisuuteen kuuluvat tunteet, ajatukset ja pyrkimykset

sekä persoonallisuus. Tietoinen läsnäolo on tärkeää kohtaamisissa, pelkkä fyysinen läsnäolo ei riitä. Pääsääntöisesti läsnäolo aistitaan intuitiivisen viestinnän kanavan kautta. On hämmentävää, miten vähän läsnäolosta huolehditaan työelämässä, vaikka hyvästä yhteistyöstä on puhuttu jo pitkään. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi myöhästymisinä kokouksista, puhelimen selaamisena, ajatuksien karkailuna tai toiseen asiaan liittyvien materiaalien lukemisena. Kokouksissa puheenjohtaja käy asialistaa läpi, mutta ei huolehdi osallistujien läsnäolosta. Toki toisen ihmisen läsnäolon ohjaaminen komentamalla on vaikeaa, sillä todennäköisesti huomio siirtyy pian taas johonkin muuhun kuin käynnissä olevaan kokoukseen. (Dunderfelt 2016, 125–126.)

Vastuu läsnäolon ohjaamisesta on yksilöllä itsellään, mutta pienillä keinoilla sitä voidaan parantaa. Ennen kohtaamista voidaan sopia, että jokainen siivoaa oman tietoisuutensa. Kiireisen päivän keskellä ennen tapaamista otetaan pieni hengähdystauko, jonka aikana muihin asioihin liittyvät asiat siirretään syrjään ja mieli fokusoidaan tietoisesti tulevaan aiheeseen. Kohtaamisen lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto ja keskustella vielä mahdollisista lisäkommenteista. Monesti ajan loppuessa nousee esille hyviä oivalluksia ja ideoita. (Dunderfelt 2016, 125–126.)

Vaikka sanaton viestintä on ulospäin huomaamatonta ja sen ilmiöt herkkiä, ihmiset aistivat niitä ja tekevät joskus voimakkaitakin johtopäätöksiä näiden perusteella. Luottamus toista ihmistä kohtaan laskee joka kerta, kun kohtaamisessa aistii hänen olevan paikalla vain fyysisesti ja huomion olevan jossain aivan muualla. Sellaisen henkilön kanssa ei ole mukavaa olla tekemisissä, joka puhuu vain omiaan, ei kuuntele, ei ole läsnä tai sanattomasti viestittää, ettei haluaakaan olla paikalla. Toimivan yhteistyön saavuttamiseksi on tärkeää saada intuitiivinen viestintä kuntoon. (Dunderfelt 2016, 127.)

Kuunteleminen on paras harjoitus intuitiivisen kuuntelemisen kehittämiseen. Hyvällä kuuntelulla voimme viestiä toiselle arvostavamme häntä ja, että olemme läsnä kyseisessä hetkessä. Vasta intuitiivisen viestinnän kautta tapahtuu varsinainen arvostava kohtaaminen. Siksi on tärkeää muistaa, että kuuntelemista tulee harjoitella läpi elämän, sillä aina tulee vastaan ihmisiä, joilla on erilainen näkökulma asioihin. Vastaanottava, läsnä oleva kuuntelija viestii, ettei yritä vaikuttaa toisen sisäiseen kokemukseen tai yritä asettua hänen yläpuolelleen. Tämä saattaa kuulostaa mutkikkaalta, mutta on oikeastaan melko yksinkertaista. Kyse on vain omien mielteiden tyhjentämisestä omasta tietoisuudestaan, toisen näkemyksien avoimesta vastaanotosta ja läsnäolosta hetkessä. (Dunderfelt 2016, 127–128.)

2.6 Ympäristön vaikutus ja erilaiset kohtaamistavat

Ympäristö tuottaa yksilölle tärkeää ja aktiivisesti mielessä olevaa asiaan liittyviä aistimuksia ja havaintoja. Havainnot kohdistuvat yksilöihin ja ryhmän ilmiöihin, kun on päättänyt kiinnostua niistä. Näin toimii tarkkaavaisuusmekanismi. Lisäksi, kun fokus on kohdistettu toiseen, vahvistuu vuorovaikutussuhde. (Ristikangas 2010, 83.)

Jotta tavallisten ihmisten, esimiehen ja työntekijän sekä työntekijän ja työntekijän, välillä tapahtuisi aitoa kohtaamista, on tavoitteena saada vuorovaikutuskanava auki. Dialogisuuden muodoista toisen kohtaaminen on vahvin. Fokuksella voidaan jättää toiseen jälki. Rakentuva yhteistyösuhde vahvistuu ja kohtaaminen tuntuu fokuksen myötä. Kohtaaminen on tiedostetumpaa ja tuntuvampaa mitä enemmän huomio on kiinnitettynä vastapuoleen. Laatu sen sijaan ei ole vakio, vaan vaihtelee sen mukaan, miten kohtaamisen osapuolet suhtautuvat toisiinsa. Kohtaamistavat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tapaan: havainnoiva, katseleva ja tiedostava. (Ristikangas 2010, 83.) Lisäksi voimme tarkastella valmentavan johtajan tapaa kohdata toiset.

Havainnoiva kohtaa määrittelee näkemänsä stereotyyppisesti, hänen asenteensa on monologinen, suhtautuminen on asiakeskeistä ja tietävää, hän ei kerro henkilökohtaista kantansa eikä halua pohtia asiaa. Havainnoiva tapa on siis täysin monologinen, jossa toisen ajatuksilla tai läsnäololla ei ole vaikutusta. Asiat ovat asioita ja vuorovaikutus on tekninen suoritus. (Ristikangas 2010, 84.)

Monologisen suhdekulttuurin valta ilmenee kilpailuna, toisten ohittamisena ja asemasotana, jossa asiat menevät ihmisten edelle. Todellisuutta ohjaa ulkoinen todellisuus eikä ihmisten kokemukset. Monologi kertoo täydellisestä tietämättömyydestä tai kaikkietävydestä. Asenne asioita kohtaa on täysin yksipuolinen ja joustamaton eikä niitä haluta eikä kyetä tarkastelemaan eri kanteilta. (Ristikangas 2010, 84.)

Kohtaamisien sijaan syntyy kohtaamattomuutta, kun suhde johdettaviin on etäinen ja kiinnostus heitä kohtaan vain ammatillinen. Monologi on täysin yksinpuhelua eikä sen tavoitteena ole kommunikoida, oppia tai luoda yhteyksiä. Tavoitteet ovat sen sijaan oman itseluottamuksen vahvistaminen ja vaikutuksen tekeminen kuulijoihin. Puhe on monimutkaista ja monipolvista ja se kiertelee ja mahdollisesti myös välttelee. Yhteys toisiin puuttuu kokonaan. Johtaja tai esimies elää elämänsä monologiassa, mikäli hän ei kykene yhteyteen muiden kanssa. (Ristikangas 2010, 84.)

Katseleva ei erittele näkemäänsä, luottaa ”sen jonkun” jäävän mieleen, odottaa tulevansa kohdatuksi, on kohtaamisessa avoimin mielin ja asettaa oman subjektiivisen kokemuksensa merkityksellisemmäksi kuin toisen huomioonottavan suhteen. Katseleva kohtaaja antaa mahdollisuuden kohtaamiselle. (Ristikangas 2010, 84–85.)

Vaikka avoimuudesta puhutaankin, aito kiinnostus toisen ajatuksia kohtaan puuttuu katselevalta kohtaajalta edelleen. Toisia ei huomioida tekojen tasolla eikä arvostusta ilmaista, sillä siihen ei tietoisesti panosteta. Yksittäistä estettä kohtaamiselle ei ole. Vuorovaikutussuhteissa odotetaan toisten tekävän aloitteen sen sijaan, että aitoihin kohtaamisiin pyrittäisiin aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Tässä suhteessa jokaisen oma vastuu tulla nähdyksi ja kuulluksi korostuu. (Ristikangas 2010, 84–85.)

Tiedostava kohtaaja taas ei määrittele toista, vaan hyväksyy hänet sellaisenaan, on vastavuoroinen ja ennakoimaton, dialogissa mahdollisuuksien rajat ovat tietoisuuden rajat. Tiedostava kohtaaminen on eettisesti kestävä. Tässä suhteessa molemmat osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyiksi aidosti. (Ristikangas 2010, 84–85.)

Dialogisuus on keskinen osa kohtaamista ja se toimii. Yhteyden kokemus syntyy aidon kohtaamisen edellyttämällä läsnäololla ja vastuullisuudella. Kohtaamisessa osapuolet kokevut tulevansa nähdyksi ja hänelle syntyy kokemus arvostuksesta. Tässä merkitystä on myös ajatuksilla ja tekemisellä. (Ristikangas 2010, 84–85.)

Valmentavan johtajan olemuksesta huokuu hyväksyntä ja kunnioitus, jotka mahdollistavat kohtaamisen. Tekemisen sijaan kyse on ensisijaisesti aktiivisesta läsnäolosta, eli kuulemisesta, näkemisestä ja hänelle vastaamisesta hänen näkökulmastaan oman näkökulman sijaan. Oikein tekeminen hinnasta riippumatta ei ole tärkeintä. Tavoitteena ja itseisarvona on totena ja oikeana, kokonaisena ihmisenä olemisen eli olemisen taito. (Ristikangas 2010, 85.)

2.7 Dialogin ja aidon kiinnostuksen merkitys kommunikaatiossa

Sana dialogi muodostuu sanoista dia (kautta, lävitse) ja logos (sanat, puhe, järki). Dialogissa on mukana vähintään kaksi ihmistä. Se voidaan määrittää yhdessä ajattelemiseksi ja perehtymiseksi johonkin asiaan tai toimintaan, joka perustuu tasavertaiseen osallistumiseen. Dialogi ei ole rupattelua, neuvottelua tai väittelyä. Se vaatii oikeanlaista asennetta ja sillä voidaan luoda asiasta kokonaiskuva. (Aarnio 2010, 6-9; Aarnio 2011, 1.)

Dialogissa luodaan keskustelijoiden välille yhteinen alue, jolla käsiteltävän asian ymmärrys syvenee ja laajenee, mutta synnyttää mahdollisesti myös uusia näkökulmia. Tapa, jolla dialogia käydään, vaikuttaa sen laatuun. Dialogin onnistuminen tai epäonnistuminen on kiinni osapuolten asenteista ja tunteista. Jotta keskusteluyhteys voidaan rakentaa, tarvitaan aktiivista osallistumista, mutta myös toisesta välittämistä ja kunnioitusta sekä arvostusta. (Ristikangas 2010, 86.)

Dialogi voi jäädä tekniselle tasolle, jolloin tavoitteena on toisen objektiivinen ymmärtäminen, ei suhteen molemminpuolinen elävöittäminen ja rakentaminen. Tekninen dialogi ei synnytä tunnetason kohtaamista. Kun dialogissa keskustelu on molemminpuolista, monologissa keskustelu käännetään toisesta pois päin. Hyvä johtaminen ei ole individualismiin ohjaamista, vaan yhteyttä ja dialogia. Kokemusta itsestä voi vahvistua, kun kohdistaa fokuksen toiseen. Kuulluksi tuleminen ja arvotuksen tunteen kokemisella toteutuu yksilöllinen kasvu. Aito dialogi mahdollistuu, jos keskustelun toinen osapuoli antaa toiselle henkistä tilaa ilmaista itseään. Tällä tavoin valmentava johtaja tai esimies voi toimia suunnan näyttäjänä ja tukea johdettavien kasvua ammattilaisena ja ihmisenä. (Ristikangas 2010, 86–87.)

Kommunikaatio on avain onnistuneeseen johtamiseen. Kommunikaation puute ja väärinymmärrykset johtavat usein virheisiin. Kommunikoinnissa on tärkeää oikea sävy ja kulttuuri sekä avoimuuteen kannustaminen. Olemalla vaikeasti lähestyttävä voidaan luoda tila, jossa työntekijät eivät uskalla kertoa epätäydellisiä uutisia. (Inc. 2017.) Keskustelussa toisen vaijentaminen ja alistaminen voivat kertoa arvostuksen puutteesta. Se kertoo puutteesta uskoa toisen muutokseen tai kehittymiskykyyn. Taustalla voi olla mekanistinen ihmiskäsitys, eli tapa nähdä ihminen koneena tai koneen osana. Taustalla voi olla myös huonot kokemukset epäinhimillisestä ja alistavasta kohtelusta. Todelliseen sitoutumiseen yhteisestä tekemisestä tarvitaan avointa ja arvostavaa ilmapiiriä. (Ristikangas 2010, 87.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan, heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään. Toisen ajattelusta ja toimintavasta aito kiinnostus on valinta, sitä ei voi tehdä ohimennen tai itsestään, sillä se vaatii tietoista työskentelyä. Johtaja saa kerättyä jatkuvasti tärkeää tietoa johtamisensa tueksi, kun hän kohdistaa fokuksensa toiseen. Jokainen persoona on omanlaisensa arvoineen, kokemuksineen, tavoitteineen ja motiiveineen. Koska jokainen persoona on ainutlaatuinen, on jokaista myös kohdeltava yksilöllisesti. Samat keinot eivät tepsy jokaiseen. Ymmärrys toisten ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisestä erilaisuudesta syntyy pieninä palasina toiseen fokuksittomien myötä. (Ristikangas 2010, 90.)

On olemassa johtajia, joita tietoisesti kiinnostavat vain ne henkilöt, joista on heille hyötyä joko suorasti tai välillisesti. Valmentava johtaja sen sijaan ei valikoi kiinnostuksensa kohteita, vaan on aidosti kiinnostunut kaikista johdettavistaan. Hän näkee heissä kaikissa potentiaalia, ei pelkästään sellaisissa, joista voi olla hänelle jollain tavoin hyötyä joko nyt tai myöhemmin. Kiinnostus rakentaa yhteistyösuhdetta, siksi se on valinta. Yksilön, ryhmän ja ympäristön välinen vuorovaikutus synnyttää kiinnostuksen ilmiön. Kiinnostusta voidaan pitää myös synonyyminä sisäiselle motivaatiolle. (Ristikangas 2010, 90.)

2.7.1 Ilmapiiri

Hyvää ilmapiiriä voidaan luoda myös tietoisesti. Avoin keskustelu on keskeisessä osassa, joten puheviestintään kannattaa panostaa. Asioista on tärkeä puhua niiden omilla nimillä ja huolehtia, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, myös ujoimmat organisaation jäsenet. (Dunderfelt 2016, 139–140.)

Hyvä ilmapiiri ei kuitenkaan ole pelkästään keskustelua, siihen liittyy yhdessä tekeminen, jolla voidaan lähentää ihmisiä ja saada heidät tuntemaan olonsa turallisiksi toistensa seurassa. Läsnä oleva, hyväksyvä kuunteleminen on keskeisessä osassa hyvässä intuitiivisessa viestinnässä. Kuuntelijan ei ole tarvetta jatkuvasti pohtia, mitä sanoisi seuraavaksi, vaan riittää, että kohdistaa läsnäolonsa ja avoimen asenteen kohti puhujaa ja sanojaa. Kuuntelija kuulee puhujan sanat ja ymmärtää taustalla olevat ajatukset, kokemukset ja pyrkimykset. (Dunderfelt 2016, 139–140.)

Syvällisin tekijä hyvän ilmapiirin luomisessa on yhteenkuuluvuuden tunne, joka syntyy voimien viestinnän tasolla. Ilmiötä on vaikea kuvata sanoin, sillä se syntyy ihmisten välillä sanattomasti. Yksilö unohtaa hetkeksi omat tarpeensa ja kokee ryhmän tahtotilan yhteiseksi. Tämä voidaan saavuttaa kaikkien jäsenien tarpeita kuulemalla, vaikka kaikkia niitä ei samanaikaisesti voidakaan toteuttaa. Tärkeää kuitenkin on, että yksilö kokee tarpeensa huomioiduksi. Silloin hän on valmis edistämään ryhmän yhteistä tarvetta tai tehtävää. (Dunderfelt 2016, 139–140.)

Hyvä yhteinen henki voidaan luoda kuuntelemalla kaikkia osallistujia (intuitiivinen viestintä), puhumalla asioista (puheviestintä), olemalla ja tekemällä mukavia asioita yhdessä (fyysinen viestintä), yhteisillä kokemuksilla (tunneviestintä) sekä yhteisellä olemisella ja tahdolla (voimien viestintä). Näin voidaan vahvistaa ryhmää ja ryhmän jäsenet voivat kokea sen yhteisen ilmapiirin merkittävänä parantumisena. (Dunderfelt 2016, 141.)

3 Työhyvinvoinnin tutkimuksia

Työhyvinvointia ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu paljon. Työtyytyväisyyden ja –hyvinvoinnin merkitys on korostunut yrityksille ja sen myötä aiheen tutkiminenkin on koettu tarpeelliseksi, myös yrityksissä erilaisten kyselyiden ja sisäisten tutkimusten avulla. Työolobarometri toteutetaan vuosittain, mutta lisäksi tarvitaan TEKES:in ja Palkansaajien tutkimuslaitoksen kaltaisia tutkimuksia, jotta työelämän ilmiöitä voidaan ymmärtää paremmin ja syvällisemmin.

3.1 Tuen vaikutus työhyvinvointiin

Palkansaajien tutkimuslaitoksen ja TEKESin rahoittamassa 2017 valmistuneessa tutkimuksessa Does job support make workers happy? käsitellään työnvaatimusten, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja esimieheltä saatavan tuen vaikutusta yhdessä ja erikseen työssä koettuun hyvinvointiin. (Böckerman, Bryson, Kauhanen & Kangasniemi 2017, 1.)

Tutkimuksessa käytetään vuonna 2012 TEKESin keräämää MEADOW-aineistoa (Measuring the Dynamics of Organisation and Work), joka sisältää suuren määrän työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja työpaikan käytäntöihin liittyviä muuttujia. Projektissa selvitettiin muun muassa suomalaisten yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumista, työntekijöiden suhdetta työhönsä ja siihen liittyviin muutoksiin sekä organisaatio- ja työkäytäntöjä laajan työnantaja- ja työntekijähaastatteluiden avulla. (Tekes 2017.)

MEADOW-aineisto on yhdistetty Tilastokeskuksen työllisyyden, työttömyyden ja työtulojen FLEED-paneeliaineistoon. Hyvinvointia selittämällä aineistosta muodostetuilla työmarkkinahistorian kuvaajilla, kuten menneisyydessä koetulla työttömyydellä ja työllisyydellä, pyritään kontrolloimaan havaitsemattomien tekijöiden, ennen kaikkea työntekijän kyvykkyyden, vaikutusta. Näin pystytään paremmin erottamaan työn piirteiden aito vaikutus työhyvinvointiin. (Böckerman ym. 2017, 1.)

Työhyvinvointia mitataan työtyytyväisyyden lisäksi monilla erilaisilla mittareilla tavanomaisesti poiketen. Onnistumisen elämykset, työn ilo, yhteistyö ja luottamus, johtaminen, osaaminen, huolenpito työntekijöistä, innovatiivisuus ja oikeudenmukaisuus sisältyvät muihin mittareihin. (Böckerman ym. 2017, 1.)

Tutkimuksessa käytetään niin kutsuttua Karasekin mallia, jonka mukaan työssä koettua hyvinvointia vähentää työn vaatimukset, mutta työssä koetut vaikutusmahdollisuudet vähentävät näitä negatiivisia vaikutuksia. Karasekin mallin yhteyden lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka esimieheltä, työtovereilta ja sidosryhmiltä saatu tuki vaikuttaa työhyvinvointiin ja vaikuttaako se vaimentavasti mahdollisesti muita negatiivisia tekijöitä ja niiden vaikutusta. (Böckerman ym. 2017, 1.)

Yleisen työtyytyväisyyden lisäksi työhyvinvointia mitataan tutkimuksessa useilla erilaisilla mittareilla, jotka sisältävät muun muassa onnistumisen elämykset, työn ilon, yhteistyön ja luottamuksen, johtamisen, huolenpidon työntekijöistä, osaamisen, innovatiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Tuloksista selviää, että vaikutusmahdollisuudet ja esimiehen tuki ovat merkittäviä selittäjiä työhyvinvoinnissa. Työkavereiden tuella on lisäksi yhteys työhyvinvointiin, vaikkakin vaikutus on vähäisempi kuin esimiehen. Sidosryhmien tuella ei huomattu olevan merkittävästi selittävää yhteyttä hyvinvointimittareihin. (Böckerman ym. 2017, 1.) Tutkimuksessa vastaajista 42 prosenttia koki saavansa esimieheltään tukea aina tarvittaessa (Etla 2017).

Tulokset eivät suoraan tue Karasekin mallia, sillä työn vaatimuksilla ei huomattu olevan merkittävää selitystä. Lisäksi työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla ei huomattu olevan suurta vaikutusta vaatimusten ja hyvinvoinnin välillä vallitsevaan suhteeseen. Työhyvinvointia, erityisesti luottamusta ja innostusta, vähentää menneisyydessä koettu työttömyys, huolimatta siitä, että havaittuja työn ominaisuuksia vakioidaan. (Böckerman ym. 2017, 1.)

Esimiehen tuki on positiivisesti ja huomattavasti yhteydessä kaikkien kymmenen hyvinvoinnin mittariin. Myös työn valvonta on huomattavasti yhteydessä kahdeksaan mittariin. Kaikissa tapauksissa yhteys esimiehen tukeen on kuitenkin vahvempi kuin työn valvontaan. Tutkimuksessa todettua yhteyttä työhyvinvoinnin ja tuen välillä ei ole aiemmin kirjallisuudessa painotettu. (Böckerman ym. 2017, 15–16, 19).

Esimieheltä saatua tukea voidaan mitata helposti eikä se vaadi suurta budjettia. Myöskään esimieheltä saadun tuen lisääminen ei yleensä vaadi isoa taloudellista panostusta. Siksi tutkimuksen perusteella suositetaan, että työntekijöiden kokemuksia esimiehen tuesta seurattaisiin. (Etla 2017.)

3.2 Työolobarometri

Työelämän laadun kehittymistä palkansaajien näkökulmasta on seurattu vuodesta 1992 lähtien työolobarometrissä. Tutkimuksesta selviää ajantasainen kuva esimerkiksi työ- ja

palkkausjärjestelmistä, työssä oppimisesta ja vaikutusmahdollisuuksista, työilmapiiristä ja -ympäristöstä sekä töiden organisoinnista. Tiedot barometriä varten kerätään syksyisin Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen yhteydessä puhelinhaastatteluna ja ne voidaan yleistää koskemaan työssä olevia palkansaajia. Palkansaajista haastateltiin 1631 henkilöä barometriä varten ja vastausosuus oli 80,3 prosenttia netto-otoksesta. (Valtioneuvosto 2017.)

Työhyvinvoinnin kannalta muukin kuin rahallinen kannustus on tarpeen työssä. Vuoden 2016 Työolobarometrista selviää, että palkansaajista 21,8 prosentin mielestä esimiehet suhtautuvat rakentavasti työntekijöiden muutosehdotuksiin erittäin hyvin ja 54,6 prosentin mukana melko hyvin. Väite sopi omaan työpaikkaan erittäin huonosti vain 3,4 prosentin mukaan. Lisäksi väittämän ”Työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita” toteutuu 22 prosentin mukaan omassa työpaikassa erittäin hyvin ja 49 prosentin mukaan melko hyvin. Viimeisen 14 vuoden aikana kannustavuus työpaikoilla on lisääntynyt, vaikkakin hyvin hitaasti. Vuonna 2016 naisten mielestä työntekijöitä kannustettiin kokeilemaan uusia asioita hieman miehiä useammin. Naisista 73 prosenttia ja miehistä 68 prosenttia koki väittämän sopivan omaan työpaikkaansa. Naisvaltaiset työpaikat ovat mahdollisesti kannustavampia kuin miesvaltaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 32.)

Vastaajista 55 prosenttia koki usein voivansa käyttää ammatillista osaamistaan täysipainoisesti. Melko usein saman koki 34 prosenttia. Vain 4 prosenttia koki voivansa käyttää ammatillista osaamistaan joko melko harvoin tai ei koskaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 34.)

Viimeisimmän barometrin mukaan kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden arvostuksesta omaa työtä kohtaan erot naisten ja miesten välillä olivat pieniä. Naiset kokivat arvostusta hieman miehiä useammin. Palkansaajista 40 prosenttia koki arvostuksen tunteen usein ja 43 prosenttia melko usein. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 72.)

Työolobarometrin mukaan työilmapiiri ja tiedonsaanti ovat parantuneet työpaikoilla 2000-luvun aikana. Erityisesti työntekijöiden ja johdon välinen avoimuus ja luottamus ovat parantuneet. Barometrin vastaajista noin 80 prosenttia arvioi työntekijöiden ja johdon välisien suhteiden olevan avoimet ja luottamukselliset. Tästä 80 prosentista noin 23 prosenttia koki avoimuuden ja luottamuksen erittäin hyväksi ja noin 58 prosenttia melko hyväksi. 71 prosenttia koki tietojen välittyvän avoimesti työpaikalla. Naisten ja miesten kokemuksissa väittämiin oli eroja. Miehet kokivat suhteet avoimeksi ja luottamukselliseksi hieman naisia

useammin. Miehistä 84,1 prosenttia ja naisista 76,6 prosenttia oli tätä mieltä. Myös tietojen avoin välittäminen toteutui miesten mielestä hieman naisia useammin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 68-70.)

Pienten ja suurten työpaikkojen välinen ero avoimuuden suhteen on kaventunut 2000-luvun aikana. Suurten organisaatioiden tilanne oli selvästi pienempiä heikompi vielä 2000-luvun alussa. Vaikka erot ovatkin kaventuneet, kokevat alle 10 hengen organisaatiot silti työpaikkansa avoimemmaksi kuin työntekijän suurissa organisaatioissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 71.)

4 Haastattelun tavoite ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten vaativissa ja itsenäisissä työtehtävissä työskentelevät nuoret ammattilaiset kokevat esimieheltä saadun tuen ja sen merkityksen työhyvinvointiin. Keskeistä tuen osalta on se, kokevatko henkilöt ylipäänsä saavansa riittävästi tukea työnsä itsenäiseen suorittamiseen ja päätöstentekoon. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka henkilöt kokevat esimiehen läsnäolon vaikuttavan kokonaisvaltaiseen kokemukseen työn mielekkyydestä ja luottamukseen.

Tuen saatavuuden, siitä saadun kokemuksen ja läsnäolon merkitys vastuullisessa asemassa olevien nuorten työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen on tärkeä teema tässä työssä. Nämä tarpeet ja kokemukset ovat jokaisella yksilöllisiä. Persoonalla on vaikutusta yksilöllisiin tarpeisiin. Lisäksi on tarkoitus selvittää, onko esimiehen läsnäololla tai saatavuudella merkittävää vaikutusta vastaajan työhyvinvointiin. Vastauksien perusteella voidaan saada tietoa osa-alueista, jotka ovat nuorille ammattilaisille tärkeitä esimiehen suunnalta. Kuten aiemmin jo mainittiin, eivät tarpeet ole samanlaiset kaikilla. Vähän tukea saava voi kaivata enemmän, kun taas toinen, joka saa saman verran, voi kokea sen riittäväksi. Tähän voivat vaikuttavaa kertyneet työvuodet, työtehtävät sekä niihin löytyvä ammattitaito.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää nuorten ammattilaisten tukeen liittyviä tarpeita työelämässä syvällisemmin. Tässä työssä selvitetään mitä nuoret ammattilaiset tarvitsevat esimiehiltään suoriutuakseen työtehtävistään, mitkä asiat ovat jo hyvällä mallilla, miten esimiestyötä voidaan kehittää työntekijän näkökulmasta ja miksi kaikki tämä on tärkeää.

Haastattelun etuja ovat mahdollisuus selventää ja syventää vastauksia. Haastattelussa voidaan kysyä selventäviä lisäkysymyksiä ja saada mielipiteille perusteluja. Haastattelussa ihminen on myös merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Joidenkin tutkijoiden mukaan aiheen ollessa arka, olisi kyselylomake sopivampi vaihtoehto. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 35.) Haastattelu oli kuitenkin tässä työssä selkeä valinta heti alussa. Vastauksista haluttiin mahdollisimman monipuolisia ja tarkkoja. Haastattelussa lisäkysymykset ovat mahdollisia ja lähes aina tarpeellisia. Lomakehaastattelussa ei ole toista osapuolta, joka voisi selventää vastaajalle epäselväksi jäävää kysymystä. Lomakekyselyssä vaarana ovat myös suppeat vastaukset. Niiden tulkinta voi myös olla vaikeaa. Lisäksi aiheen arkuuden

ja vaikeuden vuoksi kasvotusten tehtävällä haastattelulla haluttiin luoda luottamus. Vastaja näkee henkilön, joka käsittelee hänen tietojaan. Tilanne on henkilökohtaisempi. Joissain tapauksissa tämä asetelma ei välttämättä toimi, mutta tässä tutkimuksessa ongelmaa luottamuksen kanssa ei ilmennyt.

4.2 Haastattelut

Haastattelua voidaan yksinkertaistaen verrata keskusteluun, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelulla ja keskustelulla on monia samankaltaisia ominaisuuksia; molemmat sisältävät kielellisen ja ei-kielellisen kommunikaation, jotka välittävät ajatuksia, asenteita, mielipiteitä, tietoa ja tunteita. Sekä keskustelussa että haastattelussa ollaan kasvotusten ja molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun ero on kuitenkin se, että se tähtää informaation keräämiseen ja on päämäärähakuista toimintaa, joka on ennalta suunniteltua. Haastattelija ohjaa keskustelua, mutta ei aina antaudu keskusteluun. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 42.)

Puolistrukturoitu haastattelu asettuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastattelija saattaa vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. Vastausvaihtoehtoja ei ole sidottu, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoiduille menetelmille yhtenäistä on ennakoon määritelty jokin näkökohta. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 47.)

Teemahaastattelu asettuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelu janalla lähemmäs strukturoimatonta. Puolistrukturoidun menetelmän siitä tekee kaikille yhteiset aihepiirit eli teemat. Strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomaiset kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat teemahaastatteluista, vaikka se ei olekaan muodoltaan yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48.)

Teemahaastattelun etu on, ettei se sido haastattelua yhteen leiriin eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai haastattelun syvällisyyteen. Nimi kertoo, mikä haastattelussa on tärkeintä, eli yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen ympärillä. Näin voidaan tuoda haastateltavien ääni kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskiöissä. Kuten myös sen, että ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48.)

Analysoitava aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, jossa haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset haastattelun etenemiselle luontevassa järjestyksessä. Teemat py-

rittiin pitämään erillisinä kokonaisuuksina. Kysymykset ovat neljästä eri teemasta; kommunikaatio, työn tuki, läsnäolo sekä kokonaisarvio esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Haastattelukysymykset ovat työn liitteenä. Kysymyksillä on pyritty mahdollistamaan avoin keskustelu ja tila vastaajalle kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään. Yksityiskohtaisilla kysymyksillä ei ole haluttu rajata keskustelua, vaan haastatteluiden kysymysten on tarkoitus ohjata sitä etukäteen valittujen teemojen suuntaan. Haastattelut on pidetty yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat saavat tarvitsemansa ajan ja tilan vastata kysymyksiin.

4.3 Aineisto

Aineisto on kerätty yhdeksällä haastattelulla. Haastateltavat on löydetty ja valittu kontaktien avulla. Haastateltaviksi haettiin nuoria ammattilaisia, jotka joutuvat tekemään itsenäisiä päätöksiä työssään ja, joilla on omia projekteja tai asiakkaita. Tällä rajauksella haluttiin selvittää itseohjautuvan työskentelyn ja esimiehen tärkeyden merkitystä. Täysin esimieslähtöisesti ohjattuja työntekijöitä ei tässä työssä haastateltu, sillä esimiehen läsnäolo ja vaikutus ovat selkeitä tällaisessa asetelmassa. Esimiehen läsnäolo ja tuki voivat vaihdella itsenäisellä työntekijällä tilanteen mukaan. Osalla esimies on säännöllisesti ja aktiivisesti läsnä työssä, osalla enemmän ohjaavana ja varmistavana valvojana.

Haastateltavien yksityisyyden vuoksi työssä ei mainita kohdistavia tietoja. Nimettömänä pysymisellä on mahdollistettu avoin keskustelu myös negatiivisista asioista. Vastaajista neljä on naisia ja viisi miehiä. Haastateltavat ovat iältään 25–35, eli milleniaaleja, ja he työskentelevät pääkaupunkiseudulla. Suurin osa yrityksistä on keskisuuria tai suuria, mukana on myös muutama pienen yrityksen työntekijä. Haastateltavat työskentelevät viestintä-, finanssi- ja rahoitus-, IT-, elintarvike-, teollisuuden-, tilintarkastus- tai matkailualan tehtävissä. Kaksi haastatelluista toimii myös itse esimiehenä, muilla esimies vastuuta ei ole.

4.4 Tulokset

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka usein he joutuvat tekemään työssään päätöksiä joko yhdessä kollegan kanssa tai täysin itsenäisesti. Haastateltavilla on hieman vaihteleva määrä itsenäisiä päätöksiä työssään. Yhdellä vastaajista vastuubudjetti on miljoonia ja koskee laajasti tuote- ja brändikehitystä, toisella arkipäivän vastuu on pienempi, kuitenkin niin, että työnkuvaan kuuluu isojen messujen ja kampanjoiden edistäminen itsenäisesti laadituilla ehdotuksilla, jotka esimies lopulta hyväksyy toteutettavaksi.

Ennen varsinaisiin teemoihin siirtymistä haastateltavilta tiedusteltiin vielä, kokevatko he asemansa vastuulliseksi. Vastuullisuus ymmärrettiin asemasta riippuen hieman eri tavoin. Sitä voi olla vastuu oman työn laadukkaasta tekemisestä, suurista budjeteista ja näkyvistä kampanjoista, asiakkaista tai merkittävistä tapahtumista. Jokaiselle kuuluu kuitenkin vastuu siitä, että oman työnkuvan tehtävät tulevat hoidettua ajallaan ja parhaalla mahdollisella laadulla. Haastateltavien työtehtäviä ei jälkeinpäin korjaile kollegat tai esimiehet, vaan vastuu niistä on jokaisella itsellään. Virheistä vastataan itse. Apua he saavat, jos sitä tarvitsevat, mutta kukaan ei vahdi etenemistä vierestä kädestä pitäen. Sairastuessaan työvuoroa ei voi vain peruuttaa, vaan aikataulullisesti kriittiset tehtävät on delegoitava joko jollekin muulle tai hoidettava sairastumisesta huolimatta.

Seuraavassa saadut tulokset käydään neljän teeman mukaisesti läpi.

4.4.1 Kommunikaatio

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan esimiehen kommunikaation vahvoja ja kehitettäviä osa-alueita. Vahvuuksiksi koettiin avoin yhteys, matala kynnys lähestymiselle, asiallisuus ja suoruus. Koettiin, että hyvä esimies myös ilmoittaa, jos on etänä, todella kiireinen ja miten on tavoitettavissa. Paljon puhuva esimies koettiin hyväksi, sillä voidaan huolehtia kartalla pysyminen työtilanteesta ja kiireestä. Kiireessä tulisi kuitenkin keskittyä työntekoon, ei liikaan jutteluun. Kiireisessä hetkessä lähestyttäessä taitava esimies ehdottaa toista hetkeä ystävällisesti, ellei asia ole kiireellinen ja vaadi välitöntä reagoitua. Stressaavassa tilanteessa esimies kommunikoi rauhallisesti, joka taas auttaa työntekijää, johon stressi vaikuttaa vahvemmin.

Myös persoonien kohtaaminen ja yksityiselämän kiinnostuskohteiden samankaltaisuus olivat asioita, joita arvostettiin. Ihmisläheisyys, kannustavuus, empaattisuus ja ihmisenä kohtaaminen ovat tärkeitä varsinkin naisten mielestä. Miehet kokivat esimiehen tavan kommunikoida enemmän informoivaksi ja ilmoitusluontoiseksi vaikka työn ohessa kevyttä keskustelua onkin. Asioita viestitään useimmiten sähköpostilla, mutta tarvittaessa myös pienemmän porukan lyhyellä palaverilla joko säännöllisesti tai ad hoc. Kommunikointi näissä on lyhyttä, ytimekästä ja suoraviivaista ja keskusteluyhteys on muutenkin esimiehen ja työntekijän välillä suora.

Esimiehen toivottiin kuuntelevan myös tilanteissa, joissa töitä on paljon. Työmäärään liittyvien avunhuutojen huomiotta jättäminen vaikutti työntekijän suhtautumiseen esimiestä kohtaan huomattavasti varsinkin pidemmällä aikavälillä. Sekä ulkoisessa että sisäisessä

kirjallisessa viestinnässä olisi kehitettävää sen ollessa liian suoraa vaikka turhaa jaarittelua ei kaivata. Liika suoruus näkyy myös töksäyttelynä eikä asioita välttämättä mietitä ennen sanomista. Vaikka rauhallisuus koettiin hyväksi, liika tasaisuus tunteiden näyttämässä koettiin toisaalta myös hieman negatiivisena asiana. Onnistumisissa kaivattaisiin esimieheltä innostunutta reagointia, vaikka näihin suhtaudutaankin positiivisesti ja hyvällä palautteella.

Yleisesti koettiin, että esimiehet ovat hyvin paikalla tai tavoitettavissa palavereista, tapauksista ja etäpäivistä huolimatta. Monet esimiehet istuvat samassa avokonttorissa työntekijöiden kanssa eivätkä omassa huoneessaan erillään. Monilla esimiestä on helppo lähestyä lyhemmissä asioissa vain hihasta vetämällä. Tärkeisiin ja pidempiin asioihin saa hyvin piankin aikaa pyytämällä, eikä tapaamista tarvitse odottaa päiviä poikkeuksia joitain lukuun ottamatta.

Osalla vastaajista on sovittu viikoittainen palaveri joko tiimin ja esimiehen kesken tai kahden kesken esimiehen kanssa. Näissä käydään läpi käynnissä olevia projekteja tai yleisiä huomioitavia asioita. Tarpeen mukaan lyhempiä hetkiä on myös spontaanisti. Aikataulullisissa haasteissa tai vähäisen osallistujamäärän vuoksi palaverin asiat viestitään sähköpostilla. Täysin itsenäistä työtä tekevillä säännöllistä tapaamista ei välttämättä ole sovittuna, eikä siihen koettu tarvetta. Nämä henkilöt kokivat kuitenkin saavansa tarpeen mukaan esimieheltä tarvitsemansa hetken ja ajan itselle ja ongelmalleen.

Sähköisen viestinnän ja kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin välillä on eroja organisaatiosta riippuen. Esimiestyöstä voidaan viestiä eri tavoin, osalla se on pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä, osalla ainoastaan kasvotusten. Suurimmalla osalla esimies on kuitenkin säännöllisesti samaan aikaan toimistolla ja siksi myös kohtaamisia esimiehen kanssa on säännöllisesti ilman sovittua aikaa. Käytännössä itse työnsä määrittävät eivät esimiehen aktiivista läsnäoloa juuri kaivanneet, heille soveltuva tyyli on kommunikoida vain tarpeen tullen.

Kasvotusten tapaamiset koettiin helpoiksi ja tärkeiksi. Esimiehen tavoitettavuus on tärkeää monipuolisessa ja toimivassa kommunikoinnissa. Kiireessä sähköpostit ja erilaiset chatit ovat toimiva ratkaisu, jotta oma tai toisen työ ei keskeydy jatkuvasti. Sähköisen kanavan yhteydenottoon pystyy reagoimaan sopivalla hetkellä. Tässäkin kuitenkin koettiin, että pitkiä odotteluajoja ei kovinkaan usein ole ja siksi sähköiset kanavat toimivat tois-
taiseksi. Yhteydenotoissa on kuitenkin tärkeää varmistaa riittävän nopea reagointi.

Organisaation koolla tuntuu olevan joissain tapauksissa merkitystä, kun puhutaan sen tavasta viestiä ja kommunikoida. Pienehkössä viestintäalan yrityksessä viestintäkanavia on monia. Viralliset asiat viestitään sähköpostilla, jotta tieto saavuttaa kaikki työntekijät. Epäviralliseen ja vapaampaan viestintään käytetään niin sähköpostia, Yammeria kuin WhatsAppia. Kirjallisen viestinnän tyyli on läpi linjan rentoa ja välitöntä. Työpäivän aikana keskustelu on rentoa ja aiheina työasioiden lisäksi myös yksityiselämä ja ympäröivistä tapahtumista. Työkaverille on helppo kertoa tulevan viikonlopun Ruotsin matkasta, syväisiin aiheisiin ei kuitenkaan mennä.

Suuressa teollisuuden alan yrityksessä sen sijaan konsernin sisäinen viestintä intran kautta on virallista ja tiedottavaa. Hyvin sujuneista messuista julkaistaan asiallinen tiedote, josta puuttuu me-henkeä nostattava tunne. Konsernitason kuivahko viestintä koettiin hankalaksi oman tyylin ollessa huomattavasti rennompia. Laajemman jakelun viestejä on mieltävä ja sanamuotoja hiottava joskus pitkäänkin, jotta viestit mukailevat yleistä ja ylhäältä tulevaa linjaa. Viestien ei yli 500 henkilön yrityksen toki ole tarkoituskaan olla vapaata kaveriporukan kommunikointia, mutta hieman rennompaa se voisi olla. Kevyempien aiheiden viestinnässä kannustava sävy olisi toivottavaa. Viestinnällä ylläpidetään suurta koneistomaista tunnelmaa, josta puuttuu persoonallisuus ja lämminhenkisyys.

Myös intrassa käytettävät lyhenteet koettiin häiritseviksi. Suuressa finanssialan yrityksessä lyhenteet ovat käytössä usein koko konsernin tason viestinnässä, mutta kaikki eivät niitä välttämättä ymmärrä. Lyhenteiden käyttö koettiin olevan suunnattu johdolle ja ylimmille tasoille, joilla on laajempi käsitys yrityksen monista yksiköistä ja tehtävistä. Näiden viestien koettiin suurentavan välimatkaa johtotason ja työntekijöiden välillä. Toisaalta viestintä voi olla myös liian rentoa. Pienessä sijoitusalan yrityksessä puolestaan kaivataan selkeämpää linjausta viestintään. Tärkeistä asioista tulisi viestiä yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin, liika rentous näissä viesteissä jättää todellisen viestin joskus epäselväksi.

Vaikka organisaation virallinen viestintä on virallista ja kankeaa, on tiimien sisäinen henki rennompaa ja myös tärkeä osa työ kulttuuria. Tiimissä nostatetaan onnistumisilla me-henkeä, joka virallisesta viestinnästä puuttuu. Myös säännöllisesti tavattujen toisten tiimien jäsenten kanssa vaihdetut nopeat kuulumiset palaverin alussa kehittävät yhteishenkeä ja auttavat rennon ja mukavan ilmapiirin rakennuksessa.

Työssä viihtymisen kannalta organisaation ilmapiiri on keskeisessä asemassa. Negatiivisuus, epäluottamus ja yksilökeskeisyys ovat omiaan ruokkimaan tällaisen kulttuurin jatkumista. Viileät välit oman tiimin kesken ja vieressä istuvaan tiimiin eivät sitouta työntekijöitä, vaan vaihtuvuutta on enemmän. Kun jokainen toimii yksilönä ja huolehtii vain omasta

työstään, on kierrettä vaikea saada katkaistua. Tällaiseen toimistoon ei ole mukava tulla aamuisin, vaikka kyseessä olisi suuri organisaatio, jossa on useita tiimejä ja osastoja ja paljon annettavaa työntekijälle. Ylemmältä taholta ei apua ole tarjolla.

4.4.2 Työn tuki

Haastateltavilta kysyttiin työn tuesta ja kehittymiseen ja itsenäiseen työskentelyyn saadusta tilasta. Keskeisiä asioita tilan saamisessa olivat omien työaikataulujen määrittäminen projektin aikataulut huomioiden, työskentelypaikan ja – ajan valinta ja luottamus siitä, että hallitsee itse ajankäytön. Työtehtäviin saa omaa tilaa, mutta tarpeen tullen myös apua joko esimieheltä tai kollegalta, joka tietää aiheesta enemmän. Esimiehen suunnalta saatu kannustus ja haastavammat kehitysprojektit ovat auttaneet työntekijöitä kehittymään työtä tehdessä.

Keskeistä tuelle on helppo saatavuus. Suurin osa haastateltavista kertoi esimiehen olevan joko päivittäin paikalla tai ainakin lähes välittömästi tavoitettavissa. Esimiehen läsnäolo ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa seuraamista tai työtehtävistä kyselyä. Esimies on läsnä ja keskittyy omiin työtehtäviin ja on saatavilla, jos työntekijä häntä tarvitsee. Käytännön asioissa isommissa yrityksissä esimiehen apuna ovat myös HR ja toiset esimiehet, joilta työntekijä saa tarvitsemansa tiedon, jos esimies ei sitä samalla hetkellä pysty antamaan.

Esimiehen rooleista ohjaus ja apu koettiin tärkeiksi. Esimiehen halu ja kyky ohjata osia tai uusia projekteja toisaalle on tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Esimiehen halua ottaa osa projektista itse hoitaakseen arvostettiin. Esimiehen tehtävä ei ole ohjata työntekijälle uusia projekteja, jos tilanne ja työmäärä eivät sitä salli. Työn tuki on ennen kaikkea olla tukena työntekijälle.

Tuki on myös apua ongelmissa. Vaikka esimies ei välttämättä tiedä asiasta sen enempää kuin työntekijäkään, on ongelmaan tartuttu ja asiaa pyritty selvittämään yhdessä. Tilanteet ovat olleet oppia kummallekin, eikä esimies ole pantannut jo olemassa olevia tietoja tai juuri oppimaansa. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus ja avoimuus mahdollistavat oppimisen kumpaankin suuntaan. Esimies ei välttämättä ole nykyään se, joka tietää tiimin tehtävistä kaiken. Erikoistumisaloja ja osaamista on erilaista, ja näitä on hyödynnettävä moneen suuntaan, ei ainoastaan siirtämällä tietoa ylhäältä alas. Tiedon panttaaminen ei auta organisaatiota kehittymään.

Erilaiset koulutusohjelmat ja kehittymiseen annettu työaika auttavat sen sijaan organisaation eteenpäin kulkemista. Työntekijät kehittävät omaa osaamistaan, mutta käyttävät sitä

työnantajansa hyväksi, kun siihen annetaan mahdollisuus. Myös haastateltavilla oli mahdollisuuksia osallistua erilaisiin seminaareihin, talent-ohjelmiin ja koulutuksiin. Näitä mahdollisuuksia arvostettiin ja esimiehen kehotuksella hakea ja osallistua oli työntekijöille merkitystä.

Haastateltavat saavat ja kaipaavat monenlaista tukea. Tuki on tietoa, että joku auttaa ongelmatilanteissa, vastauksia, uusia näkökulmia ja positiivista ja avointa asennetta. Se, että työntekijällä on esimiehen lisäksi muuta turvaverkkoa ympärillään työpaikalla, nousi esille monissa vastauksissa. Yrityksissä tuntuu löytyvän useampia henkilöitä, joiden puoleen voi ongelmatilanteessa kääntyä, oli sitten kyse työstä tai työsuhteeseen liittyvästä asiasta. Vaikka oma esimies ei olisikaan paikalla, usein löytyy toinen esimies tai pidempään talossa ollut kollega, joka monissa tilanteissa osaa auttaa kysyjää eteenpäin.

Tuki on myös työntekijän tunne esimiehen luottamuksesta ja uskosta omiin kykyihin. Aiemmin saadulla pienelläkin positiivisella kommentilla tai palautteella voi olla pitkälle kantava voima huonolla hetkellä. Projekteihin liittyvät sparrailut ja ideoinnit vahvistavat suhdetta ja mahdollistavat tehokkaan työskentelyn myöhemminkin. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus koettiin tärkeäksi myös tilanteissa, joissa työntekijän resurssit ovat vähissä ja tilanteeseen tarvitaan muutosta. Kun suhdetta hallitsee epäluottamus, on tilanteeseen helpompi hakea hetkellistä apua poissaololla kuin tilanteen selvittämisellä. Kun luottamus on kunnossa, on työntekijän helpompi kertoa liian suuresta työmäärästä tietäen saavansa siihen esimieheltä apua tai kannustusta, jos hetkellisesti on pystyttävä joustamaan pidempien päivien muodossa.

Tuki on myös yksinkertaisesti vastauksia kysymyksiin, hyväksyntä ehdotukselle tai seuraavalle vaiheelle ja eteenpäin kannustusta. Uusissa tilanteissa ja erilaisissa projekteissa esimiehen kannustavat sanat voivat olla se pieni, mutta riittävä ele, jotta työntekijä saa tehtävän alkuun ja lopulta kunnialla valmiiksi. Vahtimista ja jatkuvaa tilanpäivitystä ei kaivata, mutta joskus huomaamattomallakin kannustuksella on suuri merkitys. Uusiin tilanteisiin liittyy usein myös varmistuksen hakeminen esimieheltä. Silloin tällöin on tarve pyytää vahvistus etenemistavasta ja yrityksen linjauksesta asioihin, jotka eivät ole joka päiväisiä. Näissäkin nopea reagointi ja lyhyt pohjustus päätökselle auttavat työntekijää toimimaan jatkossa itsenäisesti ja oppimaan tilanteesta.

Suurin osa haastateltavista koki, että esimies auttaa heitä kehittymään työssään. Vaikka työ olisi itsenäistä, huolehtii esimies tarvittavasta ammattitaidosta ja ohjaa oikeaan suuntaan, myös organisaation tarpeet huomioiden. Vuosittaisissa palaute- ja kehityskeskusteluissa toivotut asiat ovat tuoneet uudenlaisia työtehtäviä myös aiemmin tuntemattomilta

alueilta. Muutoksia on tehty niin työntekijän toiveiden kuin esimiehen näkemän potentiaalin perusteella. Vaikka itse ei taidoistaan olisi varma, tartutaan kuitenkin uusiin tehtäviin yleensä esimiehen kehotuksesta. Esimiehen luottaessa työntekijän taitoihin, kehittyy tämä osittain myös huomaamattaan. Halusta kehittää työntekijää kertoo myös se, ettei haastavia tehtäviä siirretä suoraan niitä osaavalle, vaan annetaan tilaa ja aikaa oppia uusia asioita. Saman kysymyksen saa esittää kahdesti saaden siihen toisella kerralla yhtä tarkan vastauksen kuin ensimmäiselläkin.

4.4.3 Läsnaolo

Sen lisäksi, että esimiehet ovat hyvin saatavilla ja tavoitettavissa, ovat he myös hyvin läsnä tapaamisissa ja kohtaamisissa. Vaikka monilla työmäärä on suuri, ei se silti suoranaisesti näy ajatusten harhailuna tai sähköposteihin keskittymisenä, kun työntekijällä on huomiota vaativa asia. Näissä hetkissä muut asiat osataan jättää sivuun ja huomio kohdistetaan siihen, joka sitä pyytää. Rennommissa, istutaan hetkeksi alas, tapaamisissa osapuolet jatkavat omia töitään ja hakevat toistensa huomion uudestaan, kun sitä tarvitsivat.

Huonojakin kokemuksia on. Esimiehen kiire näkyy ulospäin ajattelemattomina tiuskauksina tai huomiotta jättämisenä. Tapaamisissa ja kysymyksissä toisen puhelimen näppäily tai sähköpostiin vastailu turhauttavat kysyvää osapuolta, eikä kyse ole ainoastaan esimiehestä vaan myös kollegasta. Huomion ollessa osittain muualla jää työntekijän viesti vajaksi ja epämiellyttävä tunne päällimmäisenä mieleen. Esimiehen vajaan läsnäoloon koettiin taustana olevan muun muassa suuri työmäärä ja uudet tehtävät, joita ei aivan vielä sisäistetty.

Asteikolla yhdestä viiteen esimiehen läsnäolotaito sai arvosanaksi pääasiassa nelosia ja vitosia. Esimiehen läsnäolo ei ole merkityksetöntä vaan sillä koettiin olevan suuri vaikutus. Sillä voidaan vaikuttaa esimiestä kohtaan koettuun arvostukseen ja luottamukseen. Kuulomisten kysymisellä, vastauksen kuuntelemisella ja lyhyellä jatkokysymyksellä oli jo positiivinen vaikutus tunteeseen. Varsinkin vastauksen puolikas kuuntelu, seuraavaan henkilöön siirtyminen ja ohittaminen vaikuttivat tunteisiin negatiivisesti.

Myös kysyttäessä esimiehen läsnäolotaidon tärkeyttä arvosanat olivat pääasiassa neljää ja viittä. Muutamilla tärkeys korostui entisestään aiempien huonojen kokemusten myötä. Esimiehen negatiivinen asenne ja etäisyys saivat työntekijän jopa harkitsemaan kiinnostavan työn jättämistä ja hakemista uuteen organisaatioon.

4.4.4 Kokonaisarvio esimiestyöstä

Esimiehissä oltiin tyytyväisiä tukeen, reiluuteen ja tasavertaisuuteen, luottamukseen ja helppoon lähestyttävyyteen. Ammattitaitoista esimiestä arvostetaan ja tällaiselta myös yleensä oppii paljon. Tietoa jaetaan kumpaankin suuntaan eikä sitä pidetä omana tietona peläten, että joku käyttää kertomaasi sinua vastaan. Reiluus näkyy myös esimiehen tavassa nostaa työntekijää jalustalle tärkeissä tapaamisissa ja käyttäessään tämän laatimia esityksiä. Kunniaa onnistumisista ei viedä itse, vaan kerrotaan avoimesti, kuka työn takana on.

Esimiehen ammattimaisuus koettiin tärkeäksi myös suhteessa, jossa esimies on esimies, ei kaveri. Itsenäistä työtä tekevälle suoraviivaisuus ja turhien yhteydenottojen vähentyminen ovat toimineet. Tärkeää tässäkin suhteessa kuitenkin ovat ongelmatilanteessa tuki ja apu. Vapautta ja vastuuta kaivataan, jotta työntekijä voi kehittyä ja kehittää uutta.

Vaikka helposti lähestyttävä esimies on monelle tärkeää, kaivattaisiin kommunikoinnilta kuitenkin napakkaa asennetta ja asiassa pysymistä. Kiireisen esimiehen ja tiimin työskentelyä ei helpota turhat jaarittelut ja pitkät tilanpäivitykset. Viestinnältä toivottaisiin ytimekkyyttä, selkeyttä ja asiassa pysymistä. Helposti lähestyttävän esimiehen ongelmana voi olla liika kaverillisuus.

Vaikka konfliktitilanteet ovat harvinaisia, tarvitaan esimieheltä asennetta ja auktoriteettia katkaista ja selvittää ne asianomaisten kanssa. Esimiehen on tärkeää hyvällä esimerkillä ohjata tiimin kulttuuria avoimeen tiedonjakamiseen eikä itse pyrkiä hyötymään jäsenten osaamisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies koetaan tiimin edustajana myös yrityksen johdon suuntaan, jolle kehitysehdotuksia ja epäkohtia tulisi viedä rohkeasti.

Esimiehen huomioimisella koettiin olevan vahva vaikutus työhyvinvointiin. Yksilöiden huomioiminen, ymmärrys työntekijän elämäntilanteeseen ja työntekijän näkeminen ihmisenä eikä resurssina vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Esimiehen kanssa koettiin voivan puhua myös henkilökohtaisen elämän kevyemmistä aiheista, joilla on vaikutusta henkilöön työntekijänä. Suuren työmäärän kanssa esimiehen huomiolla voi olla jaksamiseen vaikuttava positiivinen vaikutus. Pienellä kiitoksella rankasta työputkesta voidaan motivoida seuraavaa varten ja tsempata antamaan vielä hieman enemmän itsestä parempien tulosten saavuttamisessa. Vaikka työmäärä on suuri ja se on hoidettava, esimiehen kehoitus huolehtia omasta jaksamisesta auttaa tiukassa tilanteessa.

Toimivaan esimies-työntekijä työpariin vaaditaan molemmin puoleista kunnioitusta ja tasa-vertaisuutta. Esimies ei pienessä tiimissä nosta itseään ylemmälle tasolle, vaan kohtelee työntekijää samantarvoisena varsinkin sidosryhmien edessä. Työparina toimiessa korkean hierarkian unohtaminen auttaa tuottamaan ja kehittämään enemmän, kun tittelit siirretään sivuun ja keskitytään olennaiseen.

Esimiehen huomiolla ei yksin välttämättä pärjää. Jos esimiessuhde toimii, mutta tiimin sisäiset suhteet ovat solmussa, ei hyväkään esimies yksinään riitä pelastamaan tilannetta. Jos taas tiimin sisäinen dynamiikka toimii hyvin ja tiimi on tiivis kokonaisuus, ei esimiehen huomiolla välttämättä ole suurta merkitystä. Työpäivien ja – viikkojen ollessa pitkiä on tärkeä asia, että kokee olevansa olemassa ja tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita jakamaan itsestään muutakin kuin työpanoksen. Välttämätöntä tämä ei ole, mutta kehittää tiimin tiiviyyttä ja työskentelyä yhteisen tavoitteen eteen. Itsenäiselle työntekijälle, joka huolehtii omasta työmäärästään ja projekteistaan, voi riittää vain tieto, että esimies on saatavilla tarvittaessa. Ongelmatilanteita ei voi jatkuvasti sivuuttaa, muuten työnteko ja uuden luomisen vaarantuvat.

Henkilöstökyselyn huonot pisteet työntekijöiden arvostamisessa ja välittämisessä ovat saaneet suuren tilintarkastusyriksen esimiehet kiinnittämään enemmän huomiota työntekijöihin. Kuulumisia kysellään ja vaikka tausta löytyy todennäköisesti aiemmista tuloksista, on se kuitenkin aidon ja välittävän tuntuista. Tällä voidaan luoda parempaa henkeä ja motivoivaa työympäristöä. Vain itseensä ja omaan työhön keskittyvän tiimin jäsenet voivat huonommin eivätkä ole yhtä sitoutuneita nykyiseen organisaatioon. Työntekijöiden paremmalla huomioimisella koettiin olevan positiivinen vaikutus jaksamiseen.

Välittämisellä ja huomioimisella voi olla myös pidempiaikainen vaikutus. Aiemmin saaduilla tsemppauksilla voidaan pelastaa tilanne, jossa työntekijä on hetkellisesti yksin vaikean tilanteen kanssa. Vastavuoroisesti myös toistuvat negatiiviset kohtaamiset jäävät mieleen ja vaikuttavat myös pidemmällä aikavälillä. Jatkuva kielteinen ilmapiiri aiheuttaa kierteen, jossa jokainen on oma yksilönsä ja huolehtii ainoastaan omasta tontistaan. Tiimi ei toimi enää tiiminä, vaan toiset nähdään uhkina ja kohtaamisissa ollaan varuillaan.

Hyvällä ilmapiirillä ja positiivisilla kohtaamisilla voidaan sitouttaa työntekijää. Aiemmin toisen tiimin jäsenenä työpaikkailmoituksia lukeva työntekijä on nyt tyytyväinen vaihdettuaan toiseen tiimiin ja toisen esimiehen alaisuuteen, vaikka yritys on edelleen sama. Negatiivisen kierteen aluksi koettiin tiimissä yleisesti epävarma esimies, joka ei pitänyt tiiminsä puolia vaan huolehti omasta maineestaan ensisijaisena tehtävänä.

Olivatpa kohtaamiset positiivisia tai negatiivisia, vaikuttava tekijä on johdonmukaisuus. Toistuvat hyvät kohtaamiset jättävät alleen satunnaiset negatiiviset ja päinvastoin. Kun kokonaisuus toimii, löytyy myös työntekijältä voimia mukautua hetkeen ja esimiehen tapaan kommunikoida.

4.5 Tuloksien yhteenveto

Työntekijät toivovat esimieheltä avointa kommunikaatiota ja helppoa lähestyttävyyttä. Pie-nillä kysymyksillä esimies voi osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijästä muutenkin kuin resurssina. Syvällistä kaverisuhdetta ei tarvitse lähteä luomaan, mutta esimiehen huomi-olla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Kuulumisten kysymisellä voidaan edistää avointa kommunikaatiota ja helppoa lähestymistä.

Ongelmatilanteissa työntekijöille on tärkeää, että he saavat tuen, tilan ja ajan esimiehel-tään. Työn sujumuuden kannalta on tärkeää, ettei sopivaa aikaa ongelman ratkaisuksi jou-duta odottamaan päiviä, vaan tilanne voidaan hoitaa joko nopealla palaverilla tai jollain muulla tavalla. Toiset esimiehet ja kollegat ovat usein apuna, mikäli oma esimies on ta-voittamattomissa.

Ajan lisäksi esimieheltä toivotaan tukea ja tilaa työn tekemiselle. Osaan päätöksiä tarvi-taan vahvistus ylempää, mutta työntekijällä on usein mahdollisuus valmistella asia tai työ-tehtävät lähes kokonaan tätä varten. Monilla haastatelluista työ sisältää pääsääntöisesti itsenäisiä päätöksiä ja varsinkin näissä tilanteissa aiemmin saatu tuki ja tila luovat luotta-muksen tehdä merkittäviäkin päätöksiä. Tilan, tuen ja luottamuksen luoma kokonaisuus on monelle tärkeä työn mielekkyyden ja tehokkaan työskentelyn kannalta.

Tapaamisissa esimiehen kanssa läsnäolo on tärkeää. Työntekijä voi luottaa siihen, että hänen asiansa tulee kuulluksi, kun samaan aikaan ei tehdä muuta ja huomio on täysin ti-lanteessa. Puolittainen keskittyminen ja huomio turhauttavat, oli kyse sitten esimiehestä tai kollegasta. Fyysinen läsnäolo palaverissa ei riitä, kun päätöksiä pitää pystyä tekemään lyhyessä ajassa ja tehokkaasti.

Kokonaisuudessaan esimiestyöstä on monenlaisia kokemuksia, niin erittäin hyviä kuin erittäin huonojakin. Haastateltujen nykyiset esimiehet tuntuvat vastaavan hyvin heidän tar-peisiinsa monissa tilanteissa. Esimiehet kommunikoivat pääsääntöisesti selkeästi ja otta-vat työntekijät huomioon yksilöinä, ei pelkästään resurssina. Ongelmatilanteisiin löytyy rat-kaisuja ja haastavissa tilanteissa joustetaan ja muovaudutaan. Esimiehiä on helppo lähes-tyä monenlaisten asioiden kanssa, myös työhön vaikuttavissa yksityiselämän tilanteissa.

Tukea saa, kun sitä tarvitsee, mutta koko aikaa ei olla selän takana hengittämässä ja vahtimassa. Esimies-alainen-suhde on monessa tapauksessa tasa-arvoinen työpari. Esimiesrooli otetaan, kun sille on tarve, ei yli korostaen ja eri asemaan asettaen esimerkiksi asiakkaiden edessä. Työstä saa kiitoksen se, jolle se kuuluu, ei esimies tiimensä vetäjänä. Reilusti kohdeltu työntekijä antaa itsestään paljon ja pyrkii parantamaan ja kehittämään itseään työntekijänä.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat monet asiat. Tuloksien tulee olla luotettavia, niiden tulee liittyä tutkittavaan aiheeseen ja niiden tulee olla eettisesti kestäviä. Böckermanin ym. (2017) tutkimuksen ja tässä työssä saatujen tuloksien perusteella esimiestyössä tuella on suuri merkitys. Tuen tapa vaihtelee organisaatioissa ja työntekijöiden mukaan, tärkeää kuitenkin on, että työntekijä luottaa saavansa tuen, kun sitä tarvitsee. Esimiehen ei tarvitse eikä pidä olla läsnä joka hetkessä ja tilanteessa.

5.1 Luotettavuus

Laatu vaikuttaa haastatteluaineiston luotettavuuteen. Jos tallenteiden kuuluvuus on huono tai vain osaa on haastateltu, haastatteluaineisto on epäluotettava. Luotettavuuteen liittyvät myös reliaabelius ja validius. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 185.) Laadulliseen tutkimukseen voidaan soveltaa reliabiliteettia ja validiteettia tietyin osin (Koppa 2017).

Reliaabelius tarkoittaa, että samalta henkilöltä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. On kuitenkin huomioitava ajassa tapahtuva muutos. Se voidaan määritellä myös niin, että jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tulos on reliaabeli. On kuitenkin epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa päätyisivät samaan lopputulokseen, sillä omat kokeemukset vaikuttavat tapaan tulkita kolmannen sanoma. Kolmas tapa selittää reliaabelius on saman tuloksen saaminen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. On kuitenkin epätodennäköistä saada täsmälleen sama tulos kahdella eri menetelmällä, jos myönnetään, että ihmisen käyttäytyminen vaihtelee ajan ja paikan mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 186.)

Haastatteluiden tulokset ovat riippuvaisia haastattelijan tavasta ymmärtää vastaukset. Lisäksi on huomioitava ajan ja paikan vaikutus. Lyhyen ajan sisällä toistettu haastattelu tuottaisi todennäköisesti lähes samat vastaukset. On kuitenkin huomioitava, että vastauksiin vaikuttaa haastattelupäivän ja lähiviikkojen välinen aika. Nopean sykkeen työrytmissä viikot ovat erilaisia, ja ne vaikuttavat haastateltavien tuntemuksiin. On myös huomioitava, että haastatteluissa on kysytty toisen ihmisen käyttäytymiseen liittyviä asioita. Myös esimieheen vaikuttavat yhtä lailla eri muuttujat.

Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksen aineiston analyysimittarit ovat päteviä eli ne mitaavat sitä mitä niiden on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Käytetyillä menetelmillä tulee voida tutkia sitä, mitä tutkimuksen

on tarkoitus tutkia. Käsitteiden tulee soveltua tutkimuksen ongelman ja aineiston sisältöihin. (Koppa 2017.) Pätevyyttä laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää uskottavuutena ja vakuuttavuutena (KvaliMOTV 2017).

Tämän tutkimuksen kysymykset ovat määritelty aihealueiden mukaan. Ne liittyvät esimiestyön laatuun ja saatuun tukeen. Haastateltavat toimivat erilaisissa tehtävissä, joissa keskeistä on vastuu omasta työstä. Toimialat ovat hyvin erilaisia. Tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää samankaltaisiin tehtäviin, joissa toimii oman alansa nuoria ammattilaisia.

5.2 Eettisyys

Haastattelussa eettiset ongelmat ovat monitahoisia. Eri vaiheissa esiintyy erilaisia eettisiä kysymyksiä. Ihmisiä tutkittaessa tärkeimmät eettiset periaatteet liittyvät yleensä informointiin liittyvään suostumukseen, luottamuksellisuuteen, seurauksiin ja yksityisyyteen. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 20.)

Taulukko 1. Haastattelun eettiset kysymykset. (Kvale 1996, 111.)

Tutkimuksen vaihe	Eettiset kysymykset
Tarkoitus	Tarkoitusta tulee tarkastella siitä näkökulmasta, miten se parantaa inhimillistä tilannetta tutkittavana olevan kannalta, tieteellisen tiedon etsimisen ohella
Suunnitelma	Saatava haastateltavien suostumus, varmistaa luottamuksellisuus, mahdollisten haastattelusta aiheutuvien seurauksien harkinta
Haastattelu	Annettujen tietojen luottamuksellisuuden selvittäminen ja huomioiminen, haastattelutilanteen seuraukset, pohdittava haastattelun ja terapeutin haastattelun läheisyys
Purkaminen	Luottamuksellisuus, kirjallisen litteroinnin ja suullisten lausumien yhtenäisyys
Analyysi	Haastatteluiden syvälinen ja kriittinen analysointi, koehenkilöiden mahdollisuus kommentoida lauseiden tulkintaa
Todentaminen	Eettinen velvollisuus esittää niin varmaa ja todennettua tietoa, kuin mahdollista
Raportointi	Huomioitava luottamuksellisuus ja seuraukset, jotka julkaistu raportti voi aiheuttaa haastateltaville ja heitä koskeville ryhmille tai instituutioille

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia asioita nuoret työntekijät arvostavat esimiehessään ja mitä heidän esimiehensä tekevät hyvin. Jatkoa varten tutkimuksessa kysytään myös asioita, jotka kaipaavat kehitystä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole painottaa niitä. Haastateltavat ovat suostuneet vapaaehtoisesti haastateltaviksi. Haastattelusta saatu aineisto, josta henkilöllisyys voisi selvitä, jää ainoastaan työn tekijälle. Näin varmistetaan, ettei vastauksia voida yhdistää vastaajiin eikä heille koidu osallistumisesta seurauksia. Haastattelutilanne on pidetty tunnelmaltaan mukavana ja kevyenä. Haastateltaville on annettu heidän tarvitsemansa aika vastata eikä heiltä ole kyselty liian henkilökohtaisia asioita. Haastattelutilanne etenee valmiiden teemojen ja kysymysten johdattamana haastateltavan ehdoilla. Litteroinnin helpottamiseksi haastatteluiden nauhoitukset on pyritty tekemään mahdollisimman hyvä laatuiseksi. Vaikka ympäristön hälinä kuuluu, eivät ympärillä olleet keskustelut sekoitu vastauksiin. Haastattelutilanteessa haastateltava on voinut kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli alkuperäinen kysymys ei ole hänelle selkeä. Myös vastauksista on kysytty tarkentavia kysymyksiä oikein ymmärryksen mahdollistamiseksi. Tarkentavilla kysymyksillä on varmistettu mahdollisimman hyvä ymmärrys. Haastateltavia, heidän edustamiaan organisaatioita tai muita henkilöitä ei vastauksista voida yhdistää. Tämä on ollut erityisen tärkeää tutkimuksen alusta alkaen.

5.3 Johtopäätökset

Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työntekijän kokemus työn johtamisesta, organisaation tapa johtaa ja yksilön saaman tuen määrä. Kuten Manka & Manka (2016) toteaa, esimiehen johtamisen taidot ovat tärkeimmät kehittämisen kohteet. Kommunikaatiolla, läsnäololla ja esimiehen tuella voidaan edistää työhyvinvointia ja mahdollistaa tehokas ja tuottava työskentely. Aiemmat tutkimukset ja teoriat tukevat tämän tutkimuksen tuloksia.

Esimiehen kommunikointitaidot ovat tärkeä osa esimiestyötä. Työyhteisön ilmapiiriä rakennettaessa ja parannettaessa on tärkeää muistaa myös esimiehen rooli tiimin tiiviyn edistämässä ja sen osana. Esimiehen läsnäolo yhteishenkeä nostattavissa ja kehittämissä toimissa on tärkeää. Työyhteisön jäsenet voivat erilaisissa aktiviteeteissa vahvistaa luottamustaan esimieheen ja lähentyä myös muidenkin kuin työasioiden kautta.

Kaikille yksityisen elämän ja työpaikan sekoittaminen ei ole luontevaa, mutta ilmapiiriin parantaminen ei vaadi isojen asioiden jakamista esimiehen tai työkaverin kanssa, toisen huomioiminenkin voi riittää. Pienetkin asiat, kuten harrastuksista puhuminen tai ystävällinen viikonlopun suunnitelmien kysyminen, vaikuttavat jokaisen viihtyvyyteen, varsinkin jos satunnaisesti kysyjä on henkilön esimies. Kuuntelemalla työntekijöitä ja olemalla aidosti

kiinnostuneita heistä muutenkin, kun suorittajina voidaan parantaa viihtyvyyttä ja luontevaa yhteistyötä huomattavasti. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tivata jokaista pienintä asiaa, jos työntekijä ei yksityiselämästään halua kertoa. On tärkeää muistaa säilyttää tietty etäisyys.

Esimiehen viestintätaidoilla voi olla suuri merkitys yleiseen viihtyvyyteen, sillä voidaan joko saada työntekijä kokemaan itsensä arvostetuksi tai aivan mitättömäksi. Sama pätee tietenkin myös muiden työyhteisön jäsenien välisessä kommunikoinnissa ja viestinnässä. Esimiehen kommunikoinnin merkitys esimerkin luojana on kuitenkin huomioitava. Äreä esimies saa todennäköisesti luotua ympärilleen äreän tiimin. Positiivinen ja asioihin napakasti tarttuva esimies kehittää tiimensä työskentelytaitoja ja asennetta samaan suuntaan. Näin voidaan luoda synergia, josta hyötyy koko organisaatio. Hyvällä tekemisellä ja menhengellä saavutetaan enemmän ja parempaa, kuin oman edun valvomisella.

Tiimensä huomioiva esimies kommunikoi dialogissa monologin sijaan. Monologi ei kehitä organisaation kommunikointitaitoja eikä auta vuorovaikutteista oppimista. Kuunteleva ja vastaava esimies saa rakennettua luottamussuhteen työntekijään. Yksinpuhelu ja toisen argumenttien huomiotta jättäminen kertovat esimiehen alentavasta asenteesta työntekijää kohtaan. Valmentava johtaja kuuntelee toisten mielipiteitä ja ajatuksia ja luo näin aidosti sitoutuneen ilmapiirin ympärilleen.

Esimiehen on tärkeää olla läsnä tässä hetkessä ja kohdistaa huomionsa työntekijään, kun sitä pyydetään. Vaikka esimies ei voi olla jatkuvasti paikalla, on kuitenkin tärkeää, että hän on saatavilla muulla tavalla. Läsnäolo on muutakin kuin fyysisesti paikalla olemista. Tietoista läsnäoloa voi osoittaa kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja aidolla kuuntelulla. Sannattomalla viestinnällä voidaan ilmaista, ettei kohtaaminen kiinnosta ja halusta olla jossain muualla. Tällaiset kohtaamiset jättävät varsinkin pidemmällä aikavälillä jälkensä esimies-alainen-suhteeseen. On ymmärrettävää, ettei esimies voi työnsä luonteen ja vaatimuksien takia olla paikalla jatkuvasti tai kysellä kuulumisia joka hetki. Kiireisiä hetkiä on jokaisella, mutta ne on osattava viestiä eteenpäin, niin, että henkilö ymmärtää poissaolon johtuvan siitä eikä kiinnostuksen puutteesta. Esimiehen ei ole tarkoitus olla jatkuvasti hengittämässä niskaan, säännöllinen kontakti kuitenkin on hyvä säilyttää, jotta puheyhteys pysyy auki.

Kun esimies on saavutettavissa jollain keinolla, pysyy yllä myös helppo lähestyminen. Helppo lähestyttävyyys kertoo emotionaalisesta tuesta. Tuloksista ilmeni, että esimiehiä on helppo lähestyä niin työtä kuin yksityiselämääkin koskeissa asioissa. Tukea saadaan, kun sitä tarvitaan ja esimies pyrkii auttamaan mitä osaa. Esimiehen ei tarvitse olla se, joka

tietää kaikesta kaiken, vaan molemmin puolinen oppiminen on normaalia ja nykypäivää. Toimiva vaihtosuhde esimiehen ja työntekijän välillä vaatii luottamuksen, kunnioituksen ja vastavuoroisuutta. Luottamus voidaan ansaita reilulla kohtelulla, huolehtimisella ja valtuuttamisella. Tietoa ja taitoa kertyy työvuosien karttuessa. Toisaalta ei ole järkevää, että esimies istuu kaiken tiedon päällä, vaan tiimissä tai pienessä organisaatiossa apua ja tietoa voi hakea muualtakin, kun ylhäältä. Tarvittavia osaamisalueita on monia ja niistä huolehtimalla voidaan varmistaa organisaation mutkaton toiminta. Kun vastuuta on jaettu, ei projektien eteneminen junnaa jatkuvasti yhden ihmisen päätösten takia.

Organisaatioissa on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat apua ja tukea, kun sitä tarvitsevat. Jatkuva seuraamista ja kyselyä tällä ei tarkoiteta, vaan esimiehen kykyä tulla vastaan tilanteissa, joissa työntekijä kaipaa vastauksia projektiaan tai työsuhteitaan koskien. Myös kannustamalla voidaan kehittää niin työntekijää, prosesseja kuin organisaatiotakin. Positiivisella palautteella voi olla suurikin merkitys. Vastuunantaminen lisää luottamista. Kannustus lisää mahdollisuuksia parempiin tuloksiin.

Toimivaan työskentelyyn tarvitaan vastuuta, tilaa, kannustusta ja avointa kommunikointia. Varsinkin milleniaaleille kommunikatio on erityisen tärkeää. Kohtaamisissa on tärkeää olla läsnä ja keskittyä toiseen osapuoleen, ei puhelimeen tai sähköpostiin. Lähestytävyydellä voidaan varmistaa, että tukea uskalletaan pyytää, kun sitä tarvitaan. Vaikeiden asioiden kanssa ei jäädä yksin eikä niiden pohtimiseen käytetä turhaa aikaa. Työtä ja projekteja voidaan edistää vuorovaikutteisella kommunikoinnilla ja avoimella tiedon jakamisella. Taitojen ja tietojen panttaamisella ei saavuteta dynaamista ja kehittyvää organisaatiota.

Organisaatioita ja tiimejä on erilaisia. Ja vaikka kaikkia näiden jäseniä ei voidakaan miellyttää, olisi tärkeää ensin kehittää organisaatiolle yhteiset toimintatavat ja tämän jälkeen antaa jokaiselle esimiehelle liikkumavaraa omaan tiimiinsä sopeutuen. Tiimien ja esimiesten valinnassa ja kokoamisessa tulisi käyttää aikaa, jotta saadaan toimivat kokonaisuudet muodostettua. Kommunikointitaitoja on monia, mutta esimiestyössä nämä taidot ovat tärkeitä. Esimiehen positiivinen asenne ja asema esimerkkinä tulee tiedostaa.

Työn sisältöön on uskallettava tehdä muutoksia, jotta organisaatio kehittyy kehityksen mukana. Organisaatioiden on myös tärkeää pystyä vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin, mitä tulee esimieheen. Vaikka esimiehen työnkuvaan kuuluu muutakin kuin esimiestyö, on sille kuitenkin pystyttävä jättämään osa työajasta ja kapasiteetista. Ylityöllistetty esimies ei pysty vastaamaan tiimensä esimiestarpeisiin. Esimiehen tulee olla saatavilla ja tavoitettavissa ainakin osan päivästä poikkeuksia ja palavereita lukuun ottamatta. Osittain kyse on

myös esimiehen asenteesta ja halusta olla saavutettavissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu vastata tiimilleen, ei paeta yhteydenottoja.

Esimiestyön laatu yllätti positiivisesti. Haastateltujen vastauksien perusteella moni asia on hyvin eikä kehitettäviä asioita noussut mieleen pitkänä listana kenelläkään, monesti kehitettäviä asioita jouduttiin miettimään hetki. Hyviä asioita nousi nopeastikin mieleen. Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen esimieheensä. Henkilöstökyselyitä tehdään ja niiden vastauksia tulisi hyödyntää. Isossa yrityksessä voidaan katsoa joko kokonaiskuvaa tai poimia selvästi poikkeavia arvosanoja tarkempaan tarkasteluun. Yksityiskohtaisia haastatteluita ei ison yrityksen jokaiselle työntekijälle voida järjestää, siksi kyselyiden tuloksia on tärkeää tutkia ja analysoida. Muutoin ne ovat täysin hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa. Pienissä yrityksissä me-henki ja yhteisöllisyys ovat tärkeässä asemassa. Isoissa yrityksissä yhteisöllisyyttä voi olla vaikea luoda, mutta tiimien sisällä siitä huolehtiminen on tärkeää työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseksi.

Työnteon luonteen muuttuessa hektisemmäksi ja liikkuvan työn seurauksena työn tukea, esimiehen läsnäoloa ja sen merkitystä voisi tutkia syvemmin. Böckermanin ym. (2017) tutkimuksen perusteella tuella on huomattava merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tuen ominaisuuksia ja laatua olisi tutkittava syvemmin, jotta tulevaisuudessa voitaisiin vastata entistä paremmin työntekijöiden tarpeisiin ja mahdollistaa sujuva työnteke. Organisaatiosta ja työn luonteesta riippuen tuenkin merkitys voi vaihdella. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että sillä on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Saatuja tietoja ja tuloksia on tärkeää hyödyntää ja tätä kautta kehittää organisaation malleja ja tapoja toimia.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön alkuperäisen aikataulun mukaan työn oli tarkoitus valmistua kesän aikana. Aikataulu kuitenkin osoittautui kunnianhimoiseksi ja lähes mahdottomaksi ja ajan vähyyden vuoksi lopulta muuttui joustavammaksi. Työn tarkoituksena kuitenkin on oppia aiheesta ja siksi aikataulua oli muutettava. Joustavamman aikataulun ja alkuun pääsemisen jälkeen työ kuitenkin etenee lähes alkuperäisen suunnitelman mukaan. Haastattelut sujivat hyvin ja teoriaa löytyi hyvin uusista teoksista. Teorian kerääminen käynnistyi hieman hitaasti, mutta mitä lähemmäs päästiin haastatteluita, kiihtyi myös tahti. Kokonaisuudessaan prosessi opetti paljon esimiestyöstä ja sen ominaisuuksista.

Läsnäolosta, kohtaamistaidoista ja kommunikoinnista löytyi omia ajatuksia tukevia teorioita. Näiden avulla työtä oli mielekästä ja opettavaista edistää. Haastattelut antoivat tärkeää tietoa esimiestyöstä ja siitä, miten se koetaan. Moni esille noussut asia sopi omiin

aiempiin ajatuksiin ja teoriaan. Silti niiden kuuleminen muutaman muun sanomana vahvistaa esimiestyön tärkeyttä.

Esimiehen tuella on selvästi vaikutusta työhyvinvointiin. Tästä tutkimuksesta ja Böckermanin ym. (2017) voidaan saada paljon tietoa esimiestyön kehittämiseen. Työn tukea ja sen vaikutusta ei tule ohittaa. Esimiestyötä voidaan kehittää toimivampaan suuntaan tiedossa olevien tietojen perusteella.

Tutkimuksien tulokset ovat hyödyllisiä omaa kehittyvää uraa varten. Työn tuen merkitys on omalla kohdalla ollut huomattava. Teoriasta ja tutkimuksista saatuja tietoja ja oppeja on mahdollista siirtää käytäntöön. Opit ovat olleet monipuolisia ja kuitenkin helposti toteutettavia. Tuen ja esimiestyön kehittäminen ei vaadi suuria rahallisia panostuksia, lähinnä kiinnostusta, aikaa ja viitseliäisyyttä. Hyvällä esimiestyöllä ja esimiehen tuella voidaan vaikuttaa työssä viihtymiseen ja jaksamiseen, varsinkin, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja kehittyä siinä. Näillä voidaan sitouttaa työntekijöitä. Suuntaviivat ja mahdollisuudet esimiestyön kehittämiseksi pienillä teoilla ovat tutkimuksen tärkein oppi.

Lähteet

Aarnio, H. Dialogi pähkinän kuoressa. 2011. Luettavissa: http://cimo.fi/instance/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/21135_Dialogi_pahkinan_kuoressa_Aarnio_06062011.pdf. Luettu 27.11.2017.

Aarnio, H. Dialoginen oppiminen ja ohjaus. 2010. Luettavissa: www.ksao.fi/images/webattach.php?a=839&pdf. Luettu 27.11.2017.

Böckerman, P., Bryson, A., Kauhanen, A. & Kangasniemi, M. Does Work Support Make Workers Happy?. 2017. Helsinki. Luettavissa: http://www.labour.fi/?wpfb_dl=4411. Luettu 17.7.2017.

Dunderfelt, T. Läsäoleva kohtaaminen. 2016. PS-kustannus Oy. Jyväskylä.

Eta 2017. Esimiehen tuki kuuluu olennaisesti työhyvinvointiin. Luettavissa: <https://www.eta.fi/yleinen/esimiehen-tuki-kuuluu-olennaisesti-tyohyvinvointiin/>. Luettu 28.11.2017.

Heikkilä-Tammi, K. Manka M-L. Vauhkonen A. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Luettavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf. Luettu 13.7.2017.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2015. Gaudeamus. E-kirja.

Inc. 2017. Is Everyone You Know Stressed Out? Psst – Maybe it's you. Luettavissa: <https://www.inc.com/steve-goldstein/7-ways-you-might-be-stressing-out-your-co-workers-not-even-realize-it.html>. Luettu 29.11.2017.

Isotalus, P. Rajalahti, H. Vuorovaikutus johtajan työssä. 2017. Alma Talent. Helsinki.

Koppa 2017. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/met/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu 26.11.2017.

Korpelainen, I. Esimiesosaamisella erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä. 2014. Talentum. Helsinki.

Kuusela S. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 2013. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage. Lontoo.

KvaliMOTV 2017. Validiteetti. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 26.11.2017.

Manka, M-L. Manka, M. Työhyvinvointi. 2016. Talentum Pro. Helsinki.

Meister, J. Willyerd Karie. The 2020 Workplace: How Innovate Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today. 2017. Luettavissa: <http://www.livin-gasaleader.com/userdata/userfiles/file/Articles%20On%20Gen%20Y.pdf>. Luettu 29.11.2017.

Mindfulness 2012. Läsnaolo on taitolaji. Luettavissa: <https://mindfulness.fi/pdf/terveydeksi3.pdf>. Luettu 23.11.2017.

Steven D. Goldstein 2017. What Do Millennials Want In Their Workplace? Luettavissa: <http://stevendgoldstein.com/what-do-millennials-want-in-their-workplace/>. Luettu 29.11.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 27.11.2017.

Stahl, B. Goldstein, E. Stressinhallinnan käsikirja. Tietoisien läsnäolon menetelmä. 2011. Basam Books. Helsinki.

Tekes 2017. Meadow-aineiston jatkoanalyysit. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/nyt/hakuajat-2014/tutkimushaku-meadow-aineiston-jatkoanalyysit/>. Luettu 25.7.2017.

Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. Luettu 12.7.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työolobarometri syksy 2016. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 11.11.2017.

Valtioneuvosto 2017. Työolobarometri – Syksy 2016. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80549>. Luettu 11.11.2017.

Virolainen, I. Tietoinen johtaminen. 2017. Viisas Elämä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuinka usein joudut tekemään päätöksiä joko yhdessä kollegasi kanssa tai täysin itsenäisesti työssäsi?

Koetko olevasi vastuullisessa asemassa?

Kommunikaatio

Millaiseksi koet esimiehesi tavan kommunikoida? Mitä hyvää, mitä huonoa?

Kuvaile esimiehesi kommunikointitapaa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kautta.

Onko esimiehelläsi aikaa tapaamiseen vai kommunikoitteko pääsääntöisesti sähköisesti?

Miten viestintä jakautuu sähköisen ja kasvotusten tapahtuvan viestinnän kesken?

Mikä olisi ideaalitilanne omalta kohdaltasi?

Miten organisaatiosi tapa kommunikoida ja huomioida toiset vaikuttaa työssä viihtymiseen?

Työn tuki

Saan riittävästi tilaa kehittymiseen ja itsenäiseen työskentelyyn

1	2	3	4	5
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

Saatko tukea silloin kun sitä tarvitset, vai joudutko odottamaan sopivaa hetkeä?

Onko esimiehesi pääsääntöisesti lähistöllä vai muualla (toisella toimistolla, etänä..)?

Miten tämä vaikuttaa työskentelyysi?

Saan esimieheltäni riittävästi tukea, jotta voin suoriutua työtehtävistäni.

1	2	3	4	5
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

Minkälaista tukea saat ja minkälaista kaipaisit?

Esimieheni auttaa minua kehittymään työssäni

1	2	3	4	5
Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

Miten tai miksi ei?

Läsnäolo

Onko esimiehesi aidosti läsnä kohtaamisissa ja kuuntelee mitä mielessäsi on?

Miten arvioisit esimiehen läsnäolotaitoa asteikolla 1-5?

1	2	3	4	5
Erittäin huono	Huono	Keskinkertainen	Hyvä	Erittäin hyvä

Miten se vaikuttaa työstä kokemiisi tuntemuksiin?

Kuinka tärkeää kokemus esimiehen läsnäolosta on sinulle?

1	2	3	4	5
Ei merkitystä	Vain vähän	En osaa sanoa	Tärkeä	Todella tärkeä

Kokonaisarvio esimiestyöstä ja sen vaikutus työmotivaatioon & hyvinvointiin

Mihin olet esimiehessäsi erityisen tyytyväinen ja miksi?

Mihin et ole ja miksi?

Miten vahvasti koet esimiehen tavan ottaa sinut huomioon vaikuttavan työhyvinvointiisi?

Mikä siinä vaikuttaa eniten?

Miten kohtaamisenne vaikuttavat työmotivaatioosi hetkellisesti? (Esim. jos esimies töksäyttelee asioita)

Entä pidemmällä aikavälillä?